



**Sveriges lantbruksuniversitet**  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

**Institutionen för skogens produkter, Uppsala**

**Framtidens kompetensförsörjning till  
jordbruksföretag**  
– Tillgång och efterfrågan på framtida ledare mot  
svenska jordbruksföretag

*Future supply of labour to the agricultural industry*  
– *Supply and demand of the future managers*  
*within Swedish agricultural companies*

Louise Gyllenstierna



Sveriges lantbruksuniversitet  
*Fakulteten för skogsvetenskap*

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Framtidens kompetensförsörjning till  
jordbruksföretag**  
– Tillgång och efterfrågan på framtida ledare mot  
svenska jordbruksföretag

*Future supply of labour to the agricultural industry  
– Supply and demand of the future managers  
within Swedish agricultural companies*

Louise Gyllenstierna

**Nyckelord:** Enkätundersökning, förvaltare, inspektor, jordbruk, ledarskap, gårdsförvaltning

---

*Examensarbete, 30 hp      Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0753)*  
*Jägmästarprogrammet 11/16*

*Handledare SLU, inst. för skogens produkter: Torbjörn Andersson*  
*Examinator SLU, inst. för skogens produkter: Lars Lönnstedt*

## Sammanfattning

Det svenska jordbruket har under de senaste decennierna genomgått förändringar mot allt större enheter som producerar i allt större skala. Detta har möjliggjorts genom en ökad effektivisering och mekanisering inom jordbruket vilket inneburit att många lantbruksföretaget måste betrakta sin verksamhet mer som en affärsverksamhet istället för ett renodlat produktionsföretag som det gjorts tidigare. Detta kommer innebära att det kommer krävas helt andra ledare i framtiden mot idag. Många gårdsägare väljer idag att inte vara aktiva inom den dagliga driften av lantbruksföretaget utan anställer istället en förvaltare eller inspektor som driver det operativa arbetet och även agerar som företagsledare.

Studien bygger på en kombination av kvalitativ och kvantitativ undersökning med syftet att undersöka det framtida utbudet av förvaltare och inspektorer samt den framtida efterfrågan av de samma, samt vilka kunskaper som specifikt efterfrågas. Den kvalitativa undersökningen baseras på intervjuer med yrkesverksamma inspektorer, förvaltare och ägare för att sedan ligga till grund för de fortsatta kvantitativa undersökningarna. De kvantitativa undersökningarna baseras på två enkätundersökningar en mot gårdsägare som representerar efterfrågan och en mot studenter vid jordbruksprogram som utgör utbudet. I undersökningen mot gårdsägarna fick dessa gradera vilka kunskaper som anses viktiga för en förvaltare respektive inspektor att inneha. Studenterna fick därefter sedan gradera samma kunskaper för att undersöka om de idag har motsvarande kunskap som efterfrågas kring dessa ämnen. Studenterna fick även gradera hur intresset är att i framtiden arbeta inom dessa kunskapsområden samt deras intresse för en framtida yrkesroll som förvaltare eller inspektor. För att kartlägga vad som driver eller motiverar studenterna i arbetslivet fick de rangordna olika motivationsfaktorer, som prestationsmöjligheter, lön, fasta arbetstider m.fl. Detta gjordes för att kartlägga vilka faktorer som driver studenterna i deras framtida yrkesval.

Resultatet visar att det finns en tydlig skillnad mellan vad som efterfrågas och vad som finns att tillgå vad gäller kunskap. Generellt efterfrågas en högre kunskap än vad studenterna själva anser sig ha. För inspektorstjänster är det framförallt specialistkunskaper inom växtodling och arbetsledning som rankas som de viktigaste av ägarna och för förvaltare efterfrågas istället en bredare generell kompetens. Vad gäller kunskap som efterfrågas i förhållande till studenternas intresse förekommer det enbart en korrelation mellan animalieproduktion och HR och ledarskap men inte för övriga nämnda kunskaper. Däremot finns ett intresse bland studenterna att i framtiden arbeta som inspektor eller förvaltare.

När studenterna själva fick olika val inom vilka yrkeskategorier de helst vill arbeta med så valde en stor del rådgivare mot lantbruk eller driva eget jordbruk. Motivationsfaktorerna som driver studenterna är främst prestationsmöjligheter, erkännande och uppskattning samt fasta arbetstider. Ansvar som starkt kan kopplas till inspektorstjänsten och förvaltartjänster rankas relativt långt bland studenterna. Detta skulle kunna tolkas som att studenter hellre är rådgivare mot lantbruk än anställda med ett stort eget ansvar.

**Nyckelord:** Enkätundersökning, förvaltare, inspektor, jordbruk, ledarskap, gårdsförvaltning

## Abstract

The Swedish agriculture industry has during the latest decades evolved toward larger units producing much more in a larger scale. This has been possible thanks to increased effectiveness and mechanisation within the agricultural industry. This has led to that agricultural companies have to consider the farms more as a full-grown business rather than a pure production unit. Which will require a whole different set of leaders in the future compared to today's situation. Many farm owners decide not to be active in the everyday production in an agricultural company, instead they hire a farm manager (Förvaltare) or head of production (Inspektor) to lead and supervise the daily work and also to act as a chief executive officer for the farm companies.

The study is based upon a combination of a qualitative and two quantitative studies with the purpose to investigate the future supply and demand of farm managers and production managers. The qualitative study was based on interviews with professionals currently active within the agricultural industry and consisted of farm owners, production managers and farm managers that were interviewed to lay the foundation for the future studies. The quantitative study consisted of two web surveys, one directed against farm owners and the other aimed at students active at some of the agricultural production focused educations at Universities in Sweden. In the survey to the farm owners they were to pin point what knowledge and expertise they considered important for a farm manager or production manager to possess. Students were then to grade and pin point to what extent they have the comparable expertise in the different fields. They also got to grade their interest of working within these fields to make it possible to compare if their interests and knowledge is equivalent to what is requested by the employers for these specific fields of work. To map what motivates students in working life they got to grade different motivational factors like performance, salary, fixed working hours and more. This was done to determine what drives students when it comes to their future choice of work.

The results clearly show a significant difference between what is requested and what is available considering knowledge. Generally it's requested a higher knowledge from the students than what they really think that they have. For operational managers it's mostly different specialist knowledge within crop production and labour management that is highly ranked as important qualifications by the farm owners. When the farm owners get to rank the same question for farm managers, more general and broad knowledge is requested. Concerning requested knowledge in comparison to student's interest there is only a correlation to be found between live stock production and HR. and leadership but not for the other mentioned qualifications. On the other hand there was an interest among students that in the future take employment as a farm manager or production manager.

When the students were to freely choose within what categories of work they would most likely prefer a large portion of the students choose specialist advisors toward the agricultural industry or running their own farm company. Motivation factors driving the students were foremost performance factors, recognition and appreciation as well as fixed working hours. Responsibility that is considered closely linked to farm managers and production managers was relatively low ranked among students. This could be interpreted that students when it comes down to an actual decision rather decide to work as advisors toward farms rather than being employed by a farm with a huge portion of responsibility.

**Keywords:** *Survey, manager, production, agriculture, leadership, farm-management*

## Förord

Denna rapport utgör den sista delen på Jägmästarprogrammet och därmed är fem års studier förbi. Under arbetets gång är det många personer som har varit involverade, jag vill därför inleda hela rapporten med att tacka alla som har bidragit med tips och råd under arbetet. Ett varmt tack riktas till min pojkvän Fredrik för alla intressanta åsikter och kommentarer kring arbetet och även den motivation och stöttning som jag fått. Sedan vill jag rikta ett stort tack till min familj och vänner för åsikter och synpunkter kring arbetet. Tack!

Jag vill även rikta ett speciellt tack till min handledare Torbjörn Andersson vid institutionen för skogens produkter som har guidat och kommit med insiktsfulla kommentarer under hela arbetets gång. Ett stort tack riktas till min biträdande handledare vid Kompetenscentrum företagsledning SLU, Catharina Alwall Svennefelt. Jag vill även framföra ett tack till Gunnar Rutegård för hjälp med utdrag ur fastighetsregistret och Mikael Andersson Franko för att ha bringat klarhet inom dem statistiska frågorna.

Jag vill även framföra ett stort tack till Louise Änggård vid Sveriges Jordägarförbund för hjälp med administrering och distribuering av enkäten.

Sist men inte minst vill jag tacka alla Er som har ställt upp för intervjuer och som har besvarat mina enkäter, utan Er hade inte detta examensarbete varit möjligt! Tack!

Tusen tack!



Louise Gyllenstierna  
4 maj 2016 Norrköping

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

## Abstract

## Förord

<b>Innehållsförteckning .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Inledning.....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problemformulering .....	8
1.3 Syfte .....	9
1.4 Frågeställningar .....	9
1.5 Avgränsning .....	10
<b>2 Teoretiska och empiriska studier .....</b>	<b>11</b>
2.1 Planeringshorisonter .....	11
2.2 Lantbruksföretagets anatomi och hierarki .....	12
2.2.1 Lantbruksfastigheten .....	12
2.2.2 Ägare .....	12
2.2.3 Förvaltare .....	12
2.2.4 Inspektör .....	13
2.2.5 Övriga chefsbefattningar inom lantbruksföretag .....	13
2.2.6 Tillgångar .....	13
2.2.7 Marknaden .....	14
2.2.8 Teknologi .....	14
2.2.9 Institutioner .....	14
2.3 Kompetensförsörjning .....	14
2.4 Ledarskap .....	15
2.4.1 Ledarstilar .....	15
2.5 Organisationsstruktur .....	16
2.6 Motivationsteorier .....	17
<b>3 Metod .....</b>	<b>18</b>
3.1 Forskningsmetod .....	18
3.1.1 Utförande .....	18
3.2 Populationer .....	19
3.2.1 Sveriges Jordägarförbund .....	19
3.2.2 Lantbrukstaxerade fastigheter i Sverige .....	19
3.2.3 Population Sveriges lantbruksuniversitet .....	19
3.3 Förstudie .....	19
3.3.1 Kvalitativ undersökning - Intervjuer .....	19
3.3.2 Urval för intervjuerna .....	20
3.3.3 Genomförande av förstudie .....	21
3.4 Kvantitativ undersökning .....	21
3.4.1 Utformning av frågor till Jordägarförbundet .....	22
3.4.2 Urval och utskick av enkät till Jordägarförbundet .....	23
3.4.3 Utformning av frågor till studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet .....	23
3.4.4 Urval och utskick av enkät till studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet .....	23
3.4.5 Svarsandel och bortfallsanalys .....	23
3.4.6 Bearbetning och analys av svar .....	25
3.5 Vetenskaplig kvalitet .....	26
3.5.1 Etiska aspekter .....	27
<b>4 Resultat .....</b>	<b>28</b>
4.1 Förstudie .....	28
4.1.1 Resultat från intervju med ägare .....	28
4.1.2 Resultat från intervjuer med förvaltare och inspektörer .....	29

4.2 Framtida efterfrågan - kvantitativ undersökning på Sveriges Jordägare-förbund .....	31
4.3 Framtida utbud - kvantitativ undersökning på studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet.....	36
4.4 Framtida efterfrågan och utbud av kompetens .....	41
4.4.1 Kunskaper som är viktiga hos en förvaltare .....	41
4.4.2 Kunskaper som är viktiga hos en inspektor .....	41
4.4.3 Studenternas kunskap och intresse .....	42
<b>5 Analys och diskussion.....</b>	<b>45</b>
5.1 Framtida efterfrågan .....	45
5.2 Framtida utbud .....	48
5.3 Hur möter utbudet efterfrågan? .....	52
5.4 Metoddiskussion.....	55
5.4.1 Kommentar till förstudie .....	55
5.4.2 Enkätundersökning till Jordägareförbundet.....	56
5.4.3 Enkätundersökning till studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet .....	56
5.4.4 Kommentar kring felkällor och populationer .....	57
5.5 Framtida forskning i ämnet .....	57
<b>6 Slutsatser .....</b>	<b>59</b>
6.1 Svar på frågeställningar .....	59
<b>7 Referenser .....</b>	<b>61</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>63</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Sveriges totala landyta består av 41 miljoner hektar varav 7,5 procent utgörs av jordbruksmark, det vill säga närmare 3,1 miljoner hektar. Den största andelen jordbruksmark återfinns i Skåne motsvarande 46 procent av arealen. (SCB, Jordbruksverket, Naturvårdsverket och LRF, 2012)

I en rapport om ett hållbart svenskt jordbruk skriver författarna att det finns två huvudsakliga vägar för framtida företagare att gå; antingen att bli mer diversifierade och driva gården i mindre skala eller följa utvecklingen som går mot allt större och mer kapitalintensiva livsmedelsproducerande företag. (SCB, Jordbruksverket, Naturvårdsverket och LRF, 2012 )

Det svenska jordbruket har under de senaste decennierna genomgått en förändring. Idag drivs det färre men större enheter som producerar mer än vad de gjort tidigare (Jordbruksverket, 2015c). Detta har möjliggjorts tack vare en ökad automatisering och teknikutveckling, tillsammans med att den nya tekniken tillämpas i allt större utsträckning idag än tidigare. (Macklean, 2015)

Även jordbrukspolitiken har i stor grad förändrats sedan 90-talet, bland annat har den svenska jordbruksmarknaden gått från en reglerad nationell marknad till en öppen europeisk marknad. Detta har underlättat för de svenska lantbrukarna att exportera sina produkter men även bidragit till att konkurrensen har ökat genom att det även blivit lättare och lönsammare för grossister att importera varor. Prisbilden har därför förändrats och med det har volatiliteten i pris ökat. Svenskt jordbruk kännetecknas av en hög produktionskvalitet, vilket kan hämmas av de utmaningar som finns för svenskt jordbruk vad gäller kompetensförsörjning. En av de stora utmaningarna ligger i att det idag råder brist på kompetent arbetskraft inom jordbrukssektorn. Framförallt förekommer svårheten att attrahera personal från andra näringar för att få dem att arbeta inom de areella näringarna. Kompetensläget inom det moderna jordbruket är under förändring och inom 15 år kommer jordbruket och skogsbruket genomgå en förändring vilket kräver en ny form av kompetens hos ledarna. Det kommer handla om att driva lantbruksföretaget mer som en affärsverksamhet istället för en renodlad produktionsverksamhet. Många jordbrukare har redan tagit steget och blivit företagsledare men många behöver bli bättre på att planera sin verksamhet och även att följa upp den. Kraven på dem som arbetar inom jordbruksföretag kommer att ändras som en följd av att förutsättningarna för jordbruksföretagen ändras. (Macklean, 2015)

Rådgivare till lantbrukare är idag inriktade mot produktion och ofta med specialistkompetens mot ett specifikt område. Det är ofta nyutexaminerade som blir rådgivare och i framtiden kommer dessa agera i en helt annan roll inom jordbruket än tidigare. Rådgivarna kommer behöva arbeta med företaget i sin helhet snarare än med specifika områden. De behöver förstå både jordbruksproduktionen och företagsverksamheten för att kunna stödja lantbrukarens hela företagsverksamhet. Till följd av framtidens förändringar kommer rådgivarna och konsulterna mot jordbruket behöva förändra sin kärnkompetens för att kunna möta det moderna jordbruket och framförallt bidra till att skifta fokus från ren produktion till en komplett affärsverksamhet och därigenom bidra med rådgivning och stöd för lantbrukaren hela vägen från produktion till försäljning. (Macklean, 2015a)

För att detta ska vara möjligt behöver de som är produktionsexperter inom olika jordbruksföretag ta ett större ansvar för det operativa arbetet. Macklen (2015) presenterar



olika kompetensbehov för att de svenska jordbruksföretagen skall bli framgångsrika i framtiden och kunna möta framtida utmaningar för att förbli fortsatt konkurrenskraftiga. Jordbruksföretagen måste bli bättre på att ha förståelse för vad som händer i omvärlden och även på att anpassa sin verksamhet efter den globala marknaden. De gårdar som har anställd personal måste kunna rekrytera, leda och utveckla personalen så att de anställda kan ta ett större ansvar för den operativa verksamheten på gården. Produktionsledare som är anställda på gårdarna måste ta ett större ansvar för produktionen genom att självständigt planera och utföra arbetet men även utvärdera möjligheterna för att förbättra produktionsprocessen. Detta är oavsett om det rör sig om animalieproduktion eller spannmålsodling. (Mackelan, 2015)

Det är viktigt för Sverige att det bedrivs omfattande jordbruk, framförallt för att trygga den inhemska matproduktionen men också ur ett miljöbevarande perspektiv. Detta för att bevara de viktiga natur- och kulturmiljöer som leder till en hög biodiversitet som uppkommit i Sverige tack vare betande djur. Utan dessa betande djur skulle det landskap vi känner försvinna vilket inte går att bevara eller återskapa på maskinell väg. (Hermans Askelöf, 2012)

I slutbetänkandet av konkurrenskraftutredningen (SOU 2015:15) för attraktivt och innovativt jordbruk beskrivs att det krävs ständig utveckling av kunskap och förnyelse av produkter och organisationer för att vara och förbli konkurrenskraftiga på en marknad. Utredningen bedömer att det krävs ett ökat strategiskt samarbete mellan lärosäten som förmedlar kunskap och innovationssystemets aktörer. De menar att näringsliv, lärosäten, institut och myndigheter behöver samarbeta bättre än idag. Utredningen förslår bland annat att Sveriges lantbruksuniversitet, (SLU) får i uppdrag att starta samarbeten med näringsliv samt utöka samarbeten med svensk samt internationell expertis för att ta fram och analysera ett förslag på hur kompetensförsörjningen för primärproduktionen skall stärkas bland de högre utbildningarna (SOU 2015:15).

Tidigare har företag genomsyrats av filosofin att förvalta sin verksamhet istället för att utveckla den (Ekstam, 2002). Vilket kan reflektera situationen för många jordbruksföretag. Det sker idag en utveckling där lantbruksföretagen blir allt färre men samtidigt som de kvarvarande bildar allt större enheter för att förbli konkurrenskraftiga. Detta visar sig genom att trots allt färre aktörer på marknaden så minskar inte den totala produktionen av jordbruksprodukter i Sverige (Jordbruksverket, 2015c). Stillastående är detsamma som tillbakagång och en verksamhet eller företag behöver hela tiden utvecklas för att inte börja gå mot tillbakagång vilket i regel alltid slutar med nedläggning eller uppköp. För att lyckas med att utveckla sina företag så måste ledarna bli mer engagerade i sina medarbetare och sträva efter att utveckla deras kompetens för att på så sätt hjälpa företagen att utvecklas (Ekstam 2002).

## **1.2 Problemformulering**

Många ägare till jordbruksföretag idag väljer att inte vara involverade i den direkta driften. Det kan bero på att ägarna bor utomlands men även att de inte har det intresse eller kunskap om jordbruk som krävs för att driva och förvalta, vilket innebär att de själva kanske har arbete utanför jordbrukssektorn (Olson, 2013). Därför anställs ofta en professionell jordbrukschef vilket tituleras förvaltare eller inspektör beroende på ansvar inom företaget. Denna chef blir därför väldigt viktig för ett lantbruksföretags framgång. (Förf.anm)

Jordbrukspolitiken har sedan nittioalet förändrats avsevärt, bland annat genom den globalisering som skett i och med inträdet till europeiska unionen vilket resulterat i att den enskilda jordbrukaren skall verka och sälja sina varor på en globalt konkurrensutsatt marknad. Detta ställer helt andra krav på företagaren. Tidigare har jordbrukaren levt i en relativt

skyddad miljö där konkurrensen främst kommit från en lokal marknad. Detta har gjort att lantbrukaren har kunnat fokusera på själva produktionen och lämnat affärsverksamheten till olika paraplyorganisationer vad gäller inköp och försäljning för verksamheten. Idag verkar istället den enskilda lantbrukaren på en global marknad med allt vad det innebär när det handlar om prissättning vid försäljning men även vid inköp. Detta ställer därmed helt andra krav på lantbrukaren som måste gå från att enbart ha produktionskunskap till att ha en fullständig affärsförståelse med mer djupgående kunskap inom ekonomi både vad gäller mikro- och makroekonomisk teori.

Lantbruket som tidigare har främst handlat om att förvalta den resurs en gård har utgjort och som har gått från generation till generation, måste idag agera på en global marknad och med global konkurrensutsatthet vilket ställer helt andra krav för att företag och verksamheter skall kunna fortleva. Ägarna måste bli mer engagerade i sina medarbetare och ständigt driva på och arbeta med att utveckla företaget. Då lantbruken går mot allt större brukningsenheter och allt effektivare produktion för att öka vinstmarginalerna krävs det också att verksamheterna utvecklas. För att kunna utveckla verksamheterna krävs helt nya typer av ledare (Ekstam 2002).

Digitaliseringen, vilket förmodligen kommer betraktas som nästa revolution inom jordbruket i paritet med industrialiseringen, ställer stora krav dels på teknikkunniga operatörer och dels på ledare inom jordbruket som har förståelse och kan nyttja dessa nya tillgångar på rätt sätt för att öka effektiviseringen. Vad utveckling som exempelvis GPS-teknik har bidragit med när det kommer till automatisering skall inte underskattas. Det är inte att anse som osannolikt att jordbruket möter samma utveckling som bildindustrin som idag går mot mer autonoma system (Volvocars, 2015). Denna snabba utveckling kommer ställa helt andra krav på framtidens ledare inom jordbruket än vad som gäller idag. Därför är det väldigt viktigt för ledande utbildningar som framförallt administreras av Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) att förutse framtidens behov för att kunna möta framtidens krav.

### **1.3 Syfte**

Syftet med examensarbetet är att kartlägga framtidens efterfrågan och tillgång på kompetenta ledare för jordbruket. Dels genom att kartlägga de egenskaper och kunskaper som efterfrågas hos framtidens ledare ur ett ägarperspektiv men också genom att kartlägga intresset bland studenter inom de gröna utbildningarna för att bli ledare för större lantbruk samt ifall de anser att de får en adekvat utbildning för att kliva in i en dylik tjänst.

Resultatet kommer användas som underlag för det relativt nybildade kompetenscentrum företagsledning (KCF) inom Sveriges lantbruksuniversitet om vilka egenskaper och vilka kunskaper som efterfrågas hos en företagsledare inom de gröna näringarna idag.

### **1.4 Frågeställningar**

- Vilka egenskaper och kunskaper kommer krävas av framtidens ledare inom de gröna näringarna?
- Är dagens utbildningar mot jord- och skogsbruk relevanta utifrån de krav som idag ställs på ledare inom de gröna näringarna?
- Hur är inställningen från agronomstudenterna och lantmästarstudenterna om att i framtiden arbeta inom dessa områden?
- Anser studenterna att de får relevant utbildning och kunskap?
- Kommer det i framtiden att bli ett rekryteringsproblem?

## **1.5 Avgränsning**

Studien inriktar sig mot medlemmar i Sveriges Jordägareförbund som driver lantbruksföretag. Typgårdarna som studien vänder sig mot bedriver framförallt växtodling men kan också bedriva animalieproduktion och skogsbruk.

Undersökningen avgränsas till studenter verksamma vid SLU då det som dagens situation ser ut är dem som kommer vara aktuella för ledande befattningar inom lantbruksföretag.

Urvalet baseras på studenter som läser år tre till fem för agronomprogrammet och samtliga år för lantmästarprogrammet.

Urvalet för agronomstudenterna är programmen: Ekonomiagronom, Husdjursagronom och Mark/växtagronom.

Ledande befattningar i studien avgränsas mot förvaltare och inspektorer.

## 2 Teoretiska och empiriska studier

*Det finns inga tidigare studier inom det aktuella ämnesområdet däremot finns litteratur som delvis behandlar ämnet från USA.*

Förvaltning innebär att ansvara för att företag och organisationer når uppsatta mål och når förväntade eller bättre resultat. En förvaltare som arbetar med jordbruk måste ha en bred kunskapsbas, alltifrån spannmålsproduktion och animalieproduktion till råvaruhandel, ledarskap, psykologi och redovisning. Nedan listas några av de viktigaste arbetsuppgifterna som en förvaltare har. (Olson, 2011).

- Skapa prognoser (förutse förändringar)
- Fatta taktiska och strategiska beslut
- Överväga och analysera beslut
- Organisera användningen av resurser
- Anskaffa resurser
- Känna igen och identifiera problem och möjligheter
- Utvärdera utfall av beslut och handlingar
- Fullständigt ansvar för verksamheten gentemot ägarna
- Utveckla både ägare och anställda
- Sköta kontakten med kreditgivare, anställda och myndigheter

Med termen gårdschef<sup>1</sup> syftas det på en person som ansvarar för den operativa driften antingen underställd en förvaltare eller direkt underställd ägaren (Olson, 2011). En typisk gårdschef är inspektorsrollen. Nedan listas några av de viktigaste ansvarsområdena: (Olson, 2011).

- Personalansvar
- Daglig drift och taktiskplanering
- Redovisningsansvar
- Budgetläggning
- Förhandla om arrendeavtal
- Driva förbättringsarbeten och utveckling
- Myndighetskontakter
- Ansvara för marknadsföring, försäljning och inköp

### 2.1 Planeringshorisonter

Planering, beslutsfattande och upprättande av riktlinjer måste ständigt fattas i en organisation. För att underlätta ansvarsområden och tidsspännen för beslut och planering används planeringshorisonter vilka fördelas på tre nivåer; operativ, taktisk och strategisk. Tidsspännen de verkar i är relativt subjektiva och kan skilja sig åt mellan olika verksamheter och olika litteratur men en grov indelning redovisas här.

- Den operativa nivån innebär den dagliga driften och planering för denna vilket i regel sträcker sig från nutid fram till en vecka. Ett typexempel är schemaläggning.
- Taktisk planering sträcker sig ungefär från en månad upp till ett halvår där ett exempel kan vara inköp till verksamheten.
- Strategisk nivå är den mest långsiktiga och sträcker sig från ett år upp till tre eller till och med flera år där ett exempel är långsiktig fördelning av resurser och investeringar. (Chopra och Meindl, 2007)

---

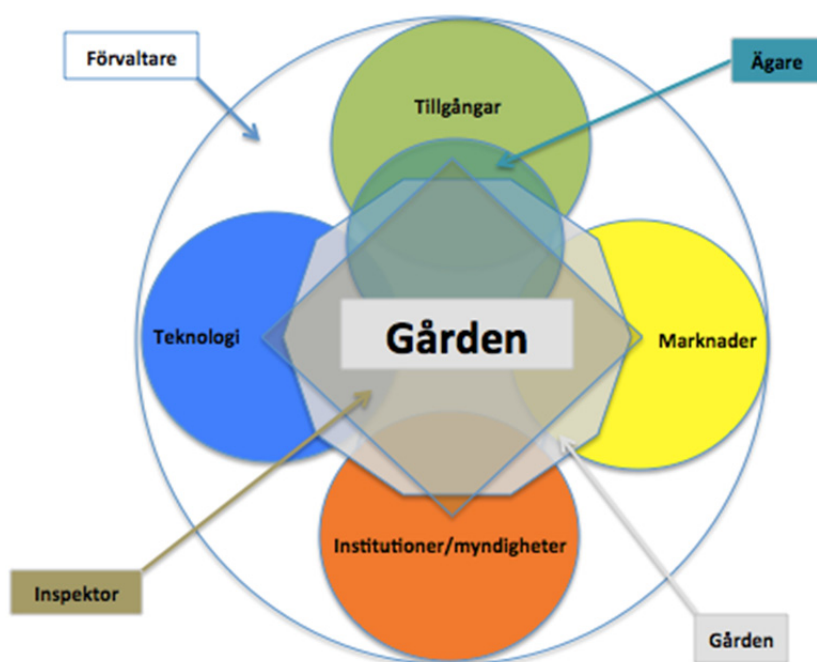
<sup>1</sup> Gårdschef översatt från "Professional farm manager" från Olson, 2011)

## 2.2 Lantbruksföretagets anatomi och hierarki

Lantbruksföretag står på fyra ben; tillgångar, marknader, teknologi och institutioner där alla spelar en stor roll i ett lantbruksföretags värdeskapande. Olika roller verksamma vid ett lantbruksföretag har olika mycket kunskap och kompetens rörandes dessa fyra olika områden. (Olsson, 2011)

### 2.2.1 Lantbruksfastigheten

Benämnt som gården i Figur 1 som utgörs av den pentagonala Figuren utgör kärnan i ett lantbruksföretag. Gården spänner över alla fyra benen, hur mycket inflytande den har i respektive områden beror på vilka verksamhetsområden lantbruksföretaget är aktivt inom. Exempelvis håller de bara på med spannmålsodling så är det inte lika omfattande som om det exempelvis skulle bedriva både spannmålsodling och animalieproduktion. Ju fler verksamhetsområden desto mer teknologiska processer, desto mer inflytande och påverkan av marknadskrafter, desto fler regelverk påverkar och desto fler tillgångar utnyttjas. (Förf.anm.)



Figur 1. Lantbruksföretagets anatomi. Egen bearbetning av tolkning från Olson, (2011).

### 2.2.2 Ägare

Ägarens roll skiljer sig mycket åt mellan olika lantbruksföretag dessutom förekommer det både passiva och aktiva ägare. Vanligt vid mindre lantbruksföretag är att ägaren aktivt driver företaget och därmed inträder rollen som förvaltare eller till och med inspektor. Vid större lantbruksföretag eller vid passivt ägande förekommer alltid någon form av företagsledare som företräder och svarar till ägaren. Typisk sådan roll är en förvaltare som ansvarar för den löpande verksamheten samtidigt som denne skall driva företaget framåt. Förvaltaren svarar därmed gentemot ägaren precis som en verkställande direktör svarar mot sina ägare i vilket annat bolag som helst. (Förf.anm.)

### 2.2.3 Förvaltare

En förvaltare är en person som innehar ledning, administrerar och förvaltar en gård (Svenska akademins ordbok, 1928 b). Med en förvaltare avses i denna rapport en person som företräder ägaren till fastigheten gentemot de anställda, arrendatorer och hyresgäster etc. Personen

företräder även ägarna gentemot myndigheter och har det totalekonomiska ansvaret för gården och driften. (Förf.anm.)

Förvaltare kan likställas med en verkställande direktör vid ett producerande företag. I Figur 1 illustreras förvaltaren genom den cirkel som omfamnar hela Figuren, detta visar på det övergripande ansvar som en förvaltare har. Han eller hon skall bemästra samtliga fyra områden utan att ha den specialistkunskap som en inspektor eller motsvarande besitter. Förvaltaren ansvarar för långsiktig planering, skapa en uthållighet i värdeskapandet och samtidigt driva företaget framåt för att det skall fortsättas utvecklas. En förvaltare arbetar på lång och medellång sikt även benämnt taktisk och strategisk. (Förf.anm.)

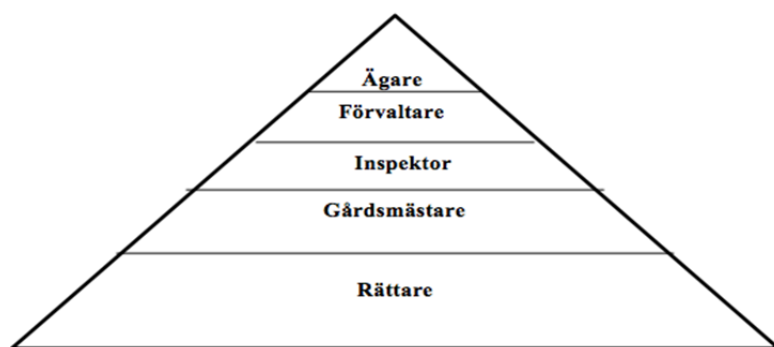
#### **2.2.4 Inspektor**

Inspektor är en arbetsledare som är verksam vid en eller flera lantegendomar (Svenska akademins ordbok, 1993a). En inspektor i denna rapport avser en person som är ansvarig för driften på en lantbruksfastighet samt leder och fördelar arbetet. Personen har även det operativa ansvaret för såddtidpunkt, skördetidpunkt och kan likställas med en produktionschef som därmed ansvarar för den löpande verksamheten. Är det ett mindre lantbruksföretag med passiva ägare kan det mycket väl vara så att inspektorn agerar i en roll som närmast skulle liknas med en förvaltare. (Förf.anm.)

Inspektorn som i Figur 1 illustreras av fyrkanten och har specialistkunskap inom samtliga fyra områden som har inverkan värdeskapandet hos lantbruksföretaget. Inspektorn verkar på operativ nivå genom att leda det dagliga arbetet men också på taktisk nivå genom att planera verksamheten på längre sikt. (Förf.anm.)

#### **2.5.5 Övriga chefsbefattningar inom lantbruksföretag**

Utöver förvaltare och inspektor finns det en rad andra ledande befattningar där det främst är två som framkommer genom vedertagna titlar, vilka är gårdsmästare och rättare. De är mer operativa ledare inom driften underställda en inspektor. Dessa kommer inte att beröras vidare i rapporten. Nedan i Figur 2 finns de hierarkiska nivåerna inom jordbruket illustrerat.



Figur 2. Illustrerar grafiskt de olika ledande befattningsnivåerna i ett större jordbruksföretag (Egen bearbetning).

#### **2.2.6 Tillgångar**

En fastighets tillgångar är det som skapar värdena för fastigheten. Tillgångar kan vara både materiella och immateriella. Med materiella resurser räknas främst marken, maskiner, kreatur, byggnader och andra tillgångar som ett jordbruksföretag använder för att skapa värde. Immateriella tillgångar är främst personal, kunskap, varumärke mm. som skapar värde utifrån

de materiella tillgångarna och i vissa fall även förstärker som exempelvis starkt varumärke. (Grant, 2013)

### **2.2.7 Marknaden**

Marknaden är där all handel sker både inköp till lantbruksföretaget och försäljning av varor skapade i lantbruksföretaget. Marknaden är dynamisk och styrs av lokala såväl som globala marknadskrafter. På senare år har handeln blivit alltmer global vilket inneburit större konsekvenser och faktorer för den enskilda lantbrukaren att ta hänsyn till. Detta ställer större krav på ledarna i lantbruket framförallt när det kommer till förståelse för rådande marknadskrafter. (Olsson, 2011)

### **2.2.8 Teknologi**

Teknologiska processer innebär bland annat maskiner och teknik som skapar värde i företaget men även fysiska och biologiska faktorer. Lantbruksföretag är väldigt teknikkrävande och dessutom under ständig utveckling vilket ställer stora krav på ledare i lantbruket att ha förståelse och följa utvecklingen på detta område. (Olsson, 2011)

### **2.2.9 Institutioner**

Innebär allt externt som påverkar fastigheten och brukandet av den. Det kan vara regelverk, riktlinjer, ekonomiska styrmedel så som skatt och bidrag. (Olsson, 2011)

## **2.3 Kompetensförsörjning**

Kompetensförsörjning innebär att säkerställa och tillgodose företags kompetensbehov i form av arbetskraft genom lång- och kortsiktig planering (Granberg, 2011). Kompetensförsörjning är en av de viktigaste frågorna för företag och bör därför vara högprioriterade. Det kan även vara hur väl företaget utvecklar och säkerställer befintliga medarbetares kunskaper och hur väl de kan lösa de uppgifter som de möter i sin arbetsroll. (Anttila, 1999)

Den strategiska kompetensförsörjningen innebär att företaget ständigt måste säkerställa att rätt kompetens kommer finnas att tillgå för en strategisk planeringshorisont. Likaså att det är kompetens som kommer möta de behov som kan komma att uppstå i framtiden. Detta för att säkerställa ett företags fortsatta utveckling och konkurrenskraft. (VERVA, 2007)

Att säkerställa kompetensförsörjning är ett långsiktigt arbete som involverar alla nivåerna i en organisation (Lindelöw 2008). Den viktigaste frågan att ställa sig är: *"Vad är det för kompetens vi behöver i framtiden?"* Sedan behöver företaget rekrytera och utveckla sina medarbetare för att möta framtida utmaningar men lika viktigt är det för företaget att kunna behålla sina medarbetare. (Lindelöw 2008)

En väl fungerande kompetensförsörjning uppnås främst genom planering och arbete, vilket i praktiken kan lutas mot fem grundläggande frågeställningar. (Anttila 1999)

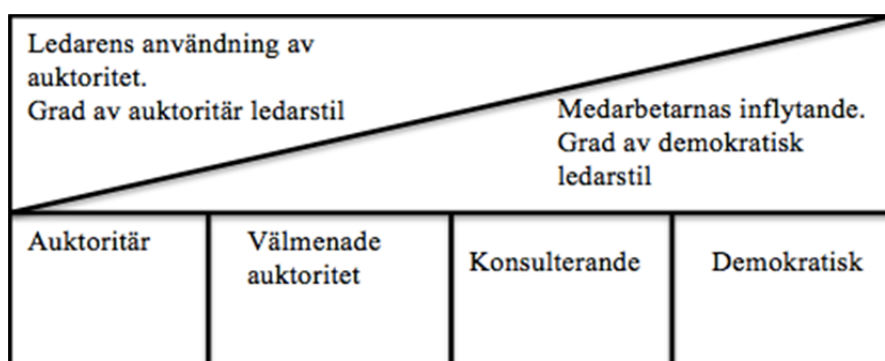
- *Vilka förändringar står vi inför? (Omvärldsutveckling och verksamhetsplan)*
  - *Vilken kompetens behöver vi? (kompetenskrav)*
  - *Vilken kompetens har vi? (Nuläge)*
  - *Hur kan vi skaffa den kompetens vi saknar (Analys och utvecklingsplan)*
  - *Är vi på rätt väg?*
- (Anttila 1999)

## 2.4 Ledarskap

Ledarskap handlar om att få människor inom en organisation att arbeta mot ett gemensamt mål genom att motivera och leda dem. Vilket kan beskrivas som en process mellan människor. (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

### 2.4.1 Ledarstilar

En ledare i en organisation kan kategoriseras beroende på ledarstil baserat på i vilken utsträckning medarbetarna tillåts att påverka beslut och ärenden som rör dem själva eller deras arbetssituation. Ofta skiljer ledarskapsteorin på två olika typer av ledarstilar; demokratisk dvs. relationsorienterat ledarskap och auktoritärt eller uppgiftsorienterat ledarskap, se Figur 3 (Jacobsen och Thorsvik, 2008). De två olika stilarna kan kombineras för att passa till olika situationer.



Figur 3. Illustrerar hur olika ledarstilar engagerar medarbetarna i beslutsfrågor. Ytterpunkterna är demokratisk ledarstil där ledaren till stor del involverar medarbetarna och auktoritär ledarstil är motsatsen. (Källa; Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Bland de olika ledarstilarna så är det framförallt den auktoritära ledaren som utmärker sig. Synonymt för denne är att han eller hon i regel fattar alla beslut själv och informerar därefter sina medarbetare om besluten.

Dess raka motsats är den demokratiska ledaren som gärna överlåter beslutsmakten till sina medarbetare (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Mellantinget mellan dessa två ytterligheter, den auktoritära och den demokratiska ledaren, är den välmenande auktoriteten samt den konsulterande ledaren.

Den praktiska ledarskapsfilosofin har under åren genomgått en förändring. Tidigare var det vanligare att de anställda skulle lyssna på ledaren och därefter producera resultat utifrån ledarens direktiv. Idag handlar det mer om att personalen är högutbildad och har specialistkompetens inom olika områden. Detta innebär att ledaren får inta en roll där han eller hon leder genom att delegera, och fördela arbetsuppgifter samt sätta upp mål och avkräva resultat. Med andra ord har de intagit en mer vägledande roll än direkt ledande. Trenden har varit att öka medarbetarnas inflytande över arbetet och därigenom flytta viss beslutsmakt till medarbetarna där ledaren agerar mer stöd och resultats drivande. (Jacobsen och Thorsvik, 2008)

### 2.4.2 Ledarskap i förändring

Ekstam (2002) skriver att ledarskapet är under förändring, han trycker på flera viktiga förändringar inom ledarskap under de senaste decennierna. Han menar att det idag är viktigare att vara affärsledare än att vara en specialistchef inom sitt område, för att idag handlar



ledarskap om att leda verksamheten mot nya mål i en omvärld som är i ständigt förändring. Likaså att det krävs att företaget ständigt genomgår en affärsförnyelse för att vara fortsatt konkurrenskraftigt. Stillastående är att betrakta som en tillbakagång. Synen på att endast förvalta en verksamhet har ändras från att fokus låg på att förfina en process eller enbart öka produktionen för att nå storskalighet till att försöka förenkla en process och skapa utbytbart (Ibid). Detta genom att ledarna driver på utvecklingen (Ekstam, 2002).

De två sista punkterna som Ekstam (2002) lyfter fram är att ledarna idag måste bli mer engagerade i medarbetarna istället för att agera kontrollerande chefer. Detta då att utveckla kompetensen hos medarbetarna kommer bli alltmer viktigt i framtiden. (Ekstam, 2002)

Även Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att det råder en förändring inom ledarskapet idag jämfört med tidigare. Kunskapen hos medarbetarna blir allt viktigare idag, detta kräver att organisationen måste se över och förbättra arbetsvillkor så att personalen kan använda och utnyttja sin kunskap. Det traditionella ledarskapet där ledaren är mer styrande är på väg att förändras, eftersom det är vanligare med självstyrning eller grupparbete där medarbetarnas kompetenser kommer fram på ett tillfredställande sätt. Därför krävs det nya typer av ledare som kan utnyttja gruppens kompetens på bästa sätt och främja en miljö så den blir en attraktiv arbetsplats, för att organisationen skall få in ny kunskap och kompetens. (Jacobsen och Thorsvik 2002)

## 2.5 Organisationsstruktur

I de flesta organisationer som når över en viss storlek förekommer det ledare på olika nivåer inom organisationsstrukturen. Inom dessa olika nivåer ställs det olika krav på ledaren. De olika ledarskapsnivåerna illustreras i Figur 4.



Figur 4. Illustrerar de olika ledningsnivåerna i organisationer (Jacobsen och Thorsvik, 2002)

Den institutionella nivån är den högsta ledningen i organisationen. Denna avdelning ansvarar för budgeteringen och upprättande av organisationens övergripande mål och långsiktiga planeringen. Den institutionella nivån arbetar framförallt på strategisk nivå dvs. lång sikt. Den administrativa nivån kräver att ledarna har en kombination av generell kunskap och specialistkunskap. Detta för att kunna ta fram mål för verksamheten samt organisera och administrera arbetet inom organisationen på taktisk planeringshorisont. På den operativa nivån verkar ledare med en hög grad av specialistkunskap som sköter den dagliga driften och bär ansvaret för organisationens kärnverksamheter. Ledaren skall på denna nivå främst ansvara för att samordna och koordinera arbetet och därför är det väldigt viktigt att ledaren själv har

specialistkunskaper för att kunna instruera och styra detta dagliga arbete. (Jacobsen och Thorsvik, 2002 )

## **2.6 Motivationsteorier**

En person vid namn Frederick Hertzberg genomförde i slutet av 50-talet en intervjuundersökning av personer med huvudsyftet att kartlägga olika känslor, positiva såväl som negativa i samband med deras arbetssituation. (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, 1999)

Hertzberg (1959) kom fram till att intervjupersonernas positiva känslor var kopplade till prestationer rörande erkännande, ansvar, arbetets innehåll och befordran. De negativa känslorna var kopplade till generella arbetsförhållanden och företagets policy. Intervjumaterialet koncentrerades till följande huvudområden som listas nedan: (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, 1999)

1. Erkännande
  2. Prestationsmöjligheter
  3. Möjligheter att växa i arbetet
  4. Befordringsmöjligheter
  5. Lön
  6. Mellanmänniska relationer
  7. Ledning
  8. Ansvar
  9. Företagspolitik och struktur
  10. Arbetsförhållanden
  11. Arbetets innehåll
  12. Faktorer i privatlivet
  13. Statusförhållanden
  14. Trygghet i anställningen
- (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, 1999)

Prestation erkännande och ansvar samt arbetets innehåll är känslor som motiverar individen och ökar tillfredsställelsen, detta är så kallade motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är mer kopplade till lön, arbetsförhållanden och företagets policy, detta är faktorer som inte ger individen någon motivation dock kan dem öka graden av otillfredsställelse. (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, 1999)

## 3 Metod

### 3.1 Forskningsmetod

Det finns två olika forskningsmetoder för datainsamling till en vetenskaplig undersökning, kvalitativ och kvantitativ. Den kvalitativa metoden innebär att studera och skapa sig en djupare förståelse av problemet. Det kan även ge en mer beskrivande bild av fenomenet. (Holme och Solvang, 2012) Metoden bygger på enkla frågor som skall ge intressanta och utläggande svar som skall beskriva fenomenet (Trost, 2012). Kvantitativa metoden bygger på struktur och är mer formaliserande. Metoden avgör även vilka förhållanden som är av intresse, utifrån den frågeställning som är framtagna samt vilka svar som är tänkbara (Holme och Solvang, 2012).

I denna studie kommer en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod att användas. Resultatet från den kvalitativa undersökningen skall ligga till grund för de kvantitativa undersökningarna som i denna rapport utgörs av två stycken enkätundersökningar.

#### 3.1.1 Utförande

För att skapa förutsättningar för en enkätundersökning genomfördes en förstudie. Förstudien utgjordes av semistrukturerade intervjuer med befintliga ägare och inspektorer på större gårdar i Sverige. Denna förstudie kom sedan att ligga till grund för de kvantitativa undersökningarna i form av enkäter. Den första enkäten riktade sig mot ägare till större gårdar för att kartlägga efterfrågan av ledare för lantbruksföretag och vilka egenskaper och kvalifikationer som efterfrågas. Den andra enkäten vände sig till studenter verksamma vid produktionsinriktade program närmare bestämt agronomprogrammet och lantmästarprogrammet vid Sveriges Lantbruksuniversitet. Detta för att undersöka hur utbudet av arbetskraft mot just ledande positioner ser ut. Figur 5 illustrerar grafiskt studiens tillvägagångssätt.



Figur 5. Illustrerar tillvägagångssättet för att besvara syftet och frågeställningarna i rapporten (Egen bearbetning).

## **3.2 Populationer**

### ***3.2.1 Sveriges Jordägareförbund***

Sveriges Jordägareförbund grundades 1960 och är en intresseorganisation för svenska jordägare och är representerad i frågor som rör den svenska jordbrukspolitiken och äganderättsfrågor. Sveriges Jordägareförbund fungerar som en paraplyorganisation för fem geografiskt regionala jordägareförbund. Grunderna för medlemskap skiljer sig något mellan de olika förbunden men i stort sett går det att säga att medlemmen bör äga en viss areal där minimi arealen varierar något mellan de olika förbunden. Mindre arealer kan kompenseras med kulturhistoriska byggnader men framförallt är det långsiktigt ägande som är mest angeläget för organisationen. Det är många medlemmar som bor på en ort men har sin egendom/egendomar på annan ort. (Jordägareförbundet, 2015b)

### ***3.2.2 Lantbrukstaxerade fastigheter i Sverige***

Enligt utdrag från Fastighetsregistret på hur arealfördelningen på lantbrukstaxerade fastigheter är fördelat visar det att medelarealen i Sverige på en lantbrukstaxerad fastighet är cirka 90 hektar, detta inklusive både jordbruksmark och skogsmark. Medelarealen för taxerad åkermark i Sverige är 12,7 hektar. (Lantmäteriet, 2016) Medelåldern för jordbrukarna i Sverige ligger mellan 55-59 år. Var tredje jordbruksföretagare som driver enskild firma är 65 år eller äldre. Vilket är en ökning i jämförelse med 2010. Enbart 4 % av jordbrukarna är yngre än 35 år och andelen företagare som är över 65 år återfinns främst i små företag. (Jordbruksstatistik årsbok, 2014a) Detta innebär att det snart kan komma att ske ett generationsskifte inom jordbruket, förutsatt att det finns någon eller några som är villiga att ta över den dagliga driften av fastigheten (Förf.anm).

### ***3.2.3 Population Sveriges lantbruksuniversitet***

SLU ansvarar för flera yrkesutbildningar för de gröna näringarna och närmare åttio procent av dess utbildningar leder till en yrkesexamen. Några exempel på sådana utbildningar är; agronom, skogsmästare, lantmästare och jägmästare. Där avsikten är att agronom och lantmästare skall vara verksamma mot främst lantbruksföretag medan jägmästare och skogsmästare skall vara verksamma mot den skogliga näringen. (Sveriges lantbruksuniversitet, 2014a)

#### Agronomprogrammet

Agronomprogrammet sträcker sig 4,5 år och ges endast vid SLU, Ultuna i Uppsala. Inom programmet finns det fem olika huvudinriktningar; ekonomi, husdjur, landsbygdsutveckling, livsmedel och mark/växt. (SLU, 2015c)

#### Lantmästare

Lantmästare läser vid SLU, Alnarp utanför Malmö och utbildningen omfattar två till tre års studier (SLU, 2015d). Efter två års studier går det att ta ut en lantmästarexamen men studenterna kan även välja att läsa till ett år och då ta ut en kandidatexamen med inriktning mot antingen företagsekonomi, teknologi, biologi, djurhållning eller lantbruksvetenskap. (SLU, 2015e)

## **3.3 Förstudie**

### ***3.3.1 Kvalitativ undersökning - Intervjuer***

Den kvalitativa studien baseras på semistrukturerade intervjuer, detta för att studera hur det idag ser ut vad gäller kompetens och personalförsörjning för ledande positioner i lantbruksföretag. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att de kan leda till nya

frågeställningar och infallsvinklar och lämpar sig därför ypperligt för att skapa en grund för fortsatta studier. Det är även vanligt att denna utformning av intervjuer är mer följsamma och flexibla eftersom intervjun då kan gå i den riktning som är intressant för en kommande enkätundersökningen. (Bryman, 2008)

I den semistrukturerade formen utgår intervjuaren ifrån en uppsättning frågor som utarbetats med en litteraturstudie som grund men låter därefter intervjuobjektet utveckla sina svar utifrån dessa frågor. Intervjuaren har här en större frihet att utifrån respondenters svar ställa uppföljningsfrågor till de svar som uppfattas som mer intressant. (Bryman och Bell, 2013)

Grundläggande för en förstudie är att den kan genomföras om huvuddelen av insamlandet av data kommer ifrån enkätundersökningar. Eftersom frågorna i enkäten är utformade med slutna frågor, kan förstudien ge svar på om frågorna missuppfattas av respondenterna. En annan fördel med att utföra en förstudie innan en enkätstudie är att i intervjun intervjuaren kan ställa mer öppna frågor för att få en bild av vilka fasta svarsalternativ som är lämpliga i enkäten. (Bryman, 2008)

Intervjuerna till förstudien genomfördes över telefon, fördelen med just telefonintervjuer är att de ofta är mer effektiva än personintervjuer. De är även billigare att genomföra och tar mindre tid i anspråk. Det finns även litteratur som talar för bättre resultat med telefonintervjuer då det är större risk att intervjuaren leder respondenternas svar när de sitter mitt emot varandra än över en telefon. Detta genom att respondenterna kan påverkas av intervjuarens kroppsspråk, utseende, ålder, kön, bakgrund etc. Denna felmarginal kan minskas genom den distans telefonintervjuerna innebär. Det finns också en negativ aspekt med telefonintervjuer och det är att intervjuaren inte kan se respondentens ansiktsuttryck och reaktioner av frågorna. Detta innebär att intervjuaren inte kan avgöra om det finns oklarheter kring frågan eller om frågan är direkt olämplig. (Bryman, 2011)

Det är viktigt att förklara och beskriva undersökningens syfte för respondenten för att dessa skall förstå varför han eller hon är utvald och varför de skall lägga sin tid på att besvara frågorna. Denna information kan ske skriftligen eller muntligt vid första kontakt. Respondenterna fick alla samma frågor i samma ordning, några frågor följdes upp med en eller flera utfyllnadsfrågor för att intervjuaren ville ha förtydligande i respondentens svar. (Bryman 2011)

### **3.3.2 Urval för intervjuerna**

Urvalet baseras på antalet gårdar i Sverige som har en anställd lantbruksinspektör eller motsvarande på gården. I Sverige finns det cirka 320 specialister och lantbruksrådgivare, i denna klassificering är även inspektörer inräknade, varav 156 är män och 164 är kvinnor (SCB, 2016). För förvaltare finns det enligt SCB 366 förvaltare inom skogs- och lantbruksföretag 37 kvinnor och 239 män (SCB, 2016). Ordförande i Skogs och lantbrukstjänstemannaförbundet, Henric Lagercrantz, ger en uppskattning att det finns idag cirka 150 inspektörer vilket även inkluderar förvaltare vid svenska gårdar (Pers. komm). Denna siffra kommer att användas vid vidare beräkningar i studien (Förf.anm.).

Både ägare och inspektörer till gårdar intervjuades och i de fall gårdarna hade en förvaltare intervjuades denne också. För att skapa ett ännu bredare underlag till studien intervjuades även två inspektörer verksamma vid konsultfirmor som hyr ut inspektörer till lantbruksföretag. Totalt genomfördes intervjuer med tio personer varav tre stycken var ägare, fyra stycken var inspektörer, två av dessa var inspektörer på konsultbasis, och slutligen tre förvaltare.

Intervjuerna baserades på ett subjektivt urval där författaren valde intervjuobjekt baserat på personer som väl representerade ägare, inspektorer och förvaltare i Sverige och därmed skulle kunna framföra intressanta åsikter och synpunkter för den kommande studien.

### 3.3.3 Genomförande av förstudie

Alla intervjuer genomfördes per telefon. Frågorna var uppdelade under fem huvudrubriker: kompetens, arbetsfördelning, skog personliga ledarstilar samt utveckling. Frågorna till respondenterna finns i Bilaga 1 och 2.

Definitionen av de olika ledarstilarna är beskrivna nedan, respondenterna fick endast höra tolkningen av de olika stilarna och därefter ombads respondenterna i intervjuerna att definiera vilken ledarstil som bäst stämde överens på dem.

- Auktoritär – *”Jag bestämmer vad som ska utföras och fattar besluten själv och ger inget utrymme för diskussioner”*
- Välmenande auktoritär – *”Jag motiverar alla beslut tillsammans med mina medarbetare och ser gärna att det uppstår en diskussion kring besluten”*
- Konsulterande – *”Jag bjuder in till diskussion med min medarbetare innan jag fattar besluten”*
- Demokratisk – *”Jag överlåter gärna beslutsfattandet till mina medarbetare”*

### 3.4 Kvantitativ undersökning

Vanligaste distributionsformerna för enkät är så kallad postal enkät (Ejlertsson, 2014) men även webbenkäter blir allt vanligare (Trost och Hultåker 2012). Fördelen med en webbenkät är att det är ett kostnadseffektivt sätt att samla in datamaterial samt att alla svaren registreras automatiskt vilket gör den enklare att administrera (Trost och Hultåker 2012). Nackdelen är att bortfallet vid en webbenkät kan vara större än vid en postal enkät (Bryman, 2011). Vanligast är att e-postadresser används för att distribuera ut enkäten, därför krävs att respondenterna skall ha tillgång till en dator och även ha en e-mailadress (Eljertsson 2014).

I den här studien har två webbenkäter används för datainsamling. Enkäterna utformades i en mjukvaran som utvecklats av företaget Netigate (Netigate, 2015a). Både enkäten och frågorna bör hållas så kortfattade som möjligt, målsättningen är att utforma en enkät som är lättförståelig och tilltalande utan att motverka dess syfte men som ser luftig ut i sin layout (Bryman 2011).

Det finns nackdelar med att använda sig av enkätundersökningar, framförallt att det inte finns någon närvarande hos respondenten när denne besvarar frågorna. Ifall några oklarheter kring frågorna uppstår så kan inte dessa klagas vilket innebär att de missuppfattas. Därför är det mycket viktigt att tid läggs på att formulera frågorna så att de inte skall kunna missuppfattas och likaså testa enkäten innan mot en mindre grupp innan den skickas ut i större skala (Bryman 2011).

Jacobsen (2006) listar elva minnesregler att ha i åtanke vid utformandet av enkätfrågor:

- *Eftersträva enkelhet i frågorna*
- *Samma begrepp kan tolkas olika av olika uppgiftslämnare*
- *Människor minns inte särskilt långt bak i tiden*
- *Försök att undvika ledande frågor*

- Överväg noga om du ska ha med en mittkategori eller en "vet inte"-kategori bland svarsalternativen
- Används gärna öppna frågor vid sidan av de slutna
- Inled ett frågeformulär "ofarligt" och avsluta med känsligare frågor
- Svaret på en fråga kan starkt påverkas av de tidigare ställda frågorna
- Variera frågornas riktning
- Testa formuläret!

Det är mycket viktigt att respondenterna fyller i hela enkäten. Ifall enkäten blir för omfattande genom alltför många frågor eller att den inte skapar något intresse hos respondenterna finns det risk att de inte slutför den. Vid utformandet av enkäten finns det två frågetyper att välja mellan, öppna och slutna frågor. Vid utformandet skall det eftersträvas att ha så många stängda frågor som möjligt för att underlätta databearbetningen och utelämna så lite tolkningsutrymme för sammanställaren som möjligt (Bryman 2011). Dock bör det vara minst en öppen fråga i varje frågeformulär för att fånga upp oväntade synpunkter och kommentarer men även för att fungera som en säkerhetsventil för respondenten som kanske inte känner att han eller hon lyckats framföra sina svar (Jacobsen 2006). Med beaktande av ovanstående utformades de flesta frågorna som stängda men där det fanns utrymme för alternativa tolkningar eller svar som inte kunnat förutses av utformaren avslutades frågan med ett öppet svarsalternativ för respondenten att själv fylla i.

Enkäten inleddes med bakgrundsfrågor som berör exempelvis ålder, kön, utbildning etc. för att skapa en bild av respondenterna. Enkäten avslutades med attitydfrågor som används för att mäta olika attityder men även hur respondenterna värderar olika påståenden. Vid användandet av dessa typer av frågor är det vanligt att använda sig av en likertskala som är baserad på ett flerindikationsmått (Bryman, 2008). I denna studie användes en likertskala där respondenterna ombads gradera olika påståenden efter skalan ett till fem. Där ett innebar att de inte alls instämmer i påståendet och fem att de fullständigt instämmer i påståendet (Förf.anm).

För att testa frågornas utformning så genomfördes en mindre pilotstudie där frågorna och enkäterna testades mot en mindre målgrupp genom muntlig framställning av frågorna till respondenter. Detta för att intervjuaren skulle se hur reaktionen var visuellt hos respondenten. Efteråt fick även respondenten möjlighet att ge synpunkter på utformningen av frågorna, dels om frågorna var bra eller ifall de kunde missuppfattas på något sätt. Den webbaserade enkäten skickades även ut på test till ett antal personer. Totalt genomfördes sex stycken pilotstudier som utgjordes av personer i författarens omgivning så som familj, vänner och kollegor. Båda enkäterna testades genom varsin likartad pilotstudie.

### **3.4.1 Utformning av frågor till Jordägareförbundet**

För enkäten till Jordägareförbundet valdes en kombination av både öppna och stängda frågor. De öppna frågorna berörde framförallt bakgrundsfrågor som exempelvis ålder, omsättning och areal på fastigheten. Resterande frågor bestod av slutna frågor med några kompletterande öppna svarsalternativ. Totalt var det tre frågor som var utformade som attitydfrågor och behandlade olika utbildningar och även kunskaper. Vissa frågor i webbenkäter kan kombineras med ett filter, vilket innebär att beroende på svar på specifik fråga försvinner eller öppnas frågor alternativt svarsalternativ längre fram i enkäten (Bryman 2008). I denna enkät var vissa frågor försedda med ett filter eftersom svaren från dessa frågor inte längre är relevanta för vissa respondenter beroende på utfall vid tidigare frågor (Förf.anm). Totalt utgjordes enkäten av 39 stycken frågor fördelade på 15 sidor vilka redovisas i Bilaga 3.

### ***3.4.2 Urval och utskick av enkät till Jordägareförbundet***

Urvalet och populationen som enkäten riktade sig mot var större fastigheter där det bedrivs någon form av produktion antingen spannmål eller animalieproduktion därför vände sig denna studie till Sveriges Jordägareförbund som representerar större fastigheter med just dessa förutsättningar i Sverige.

Utskicket av enkäten gjordes genom ett mailutskick till samtliga medlemmar i Sveriges Jordägareförbund. Totala populationsstorleken var 740 stycken personer vilket var den totala populationen dvs. samtliga medlemmar. Praktiskt genomförande var att enkäten tillsammans med ett foljebrev skickades till Jordägareförbundets kansli där ansvarig person distribuerade enkäten till medlemmarna. Detta innebär både fördelar och nackdelar. En av nackdelarna var att författaren själv inte har kontroll över utskicket. Fördelen är att medlemmarna kan vara mer benägna att svara på en enkät om det kommer från kansliet för Jordägareförbundet än från en studentmail då det utstrålar med auktoritet och visar på att det är sanktionerat.

### ***3.4.3 Utformning av frågor till studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet***

Utformningen av enkäten till studenter vid Sveriges Lantbruksuniversitet baserades framförallt på förstudien som genomfördes men även på resultatet från enkäten till Jordägareförbundet. Enkäten bestod av en kombination av båda öppna och slutna frågor. Förstudien gav en bild av vad som krävs i tjänsten som inspektor och förvaltare idag medan enkäten till Jordägareförbundet gav svar på vad som förväntas av förvaltar- och inspektorsrollen i framtiden och vilka kunskaper dem efterfrågar. De kunskaper som värderades högst av respondenterna i jordägarenkäten användes som egna frågor till studentenkäten. I enkäten ombands även studenterna att gradera och utvärdera sina egna kunskaper inom de olika kunskapsområden som var viktiga för en förvaltare och inspektor. De ombands även gradera sitt framtida intresse att arbeta inom de olika kunskapsområdena. Dessa frågor var utformade som likertskalor där studenterna själva fick gradera sina kunskaper inom de olika områdena som efterfrågades av de tillfrågade ägarna. Studenterna fick också gradera intresse utifrån likertskalor på motsvarande sätt som i föregående fråga. Studenterna ombads även att rangordna de motivationsfaktorer som Hertzberg använde sig av. Enkäten bestod av totalt 11 frågor, fördelat på åtta sidor.

### ***3.4.4 Urval och utskick av enkät till studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet***

Enkäten distribuerades ut via skolmejlen till studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet som läser lantmästarprogrammet och agronomprogrammet. Enkäten riktade sig till studenter som läser samtliga årskurser vid lantmästarprogrammet samt studenter som läser årskurs tre, fyra och fem vid agronomprogrammet. Dessa valdes subjektivt av författaren som anser att det är dessa utbildningar som främst utbildar framtida inspektorer och förvaltare i Sverige.

Vad gäller agronomprogrammet distribuerades enkäten endast till tre av fem inriktningar då studenter vid dessa tre främst är aktuella för att inträda en framtida roll som inspektor: Ekonomi, mark/växt och husdjur. För studenter vid lantmästarprogrammet fick samtliga studenter svara på enkäten då alla är potentiella kandidater att söka en förvaltar- eller inspektorstjänst. Urvalet för enkätundersökningen till studenterna bestod av 550 personer och frågorna för enkätundersökningen återfinns i Bilaga 4.

### ***3.4.5 Svarsandel och bortfallsanalys***

Svarsfrekvensen utgörs av procentantalet av respondenterna som besvarar enkäten och bortfallet de som inte besvarar enkäten (Trost, 2012). Några av respondenterna besvarade inte enkäten i sin helhet. Vissa valde medvetet eller omedvetet att enbart besvara vissa frågor. För



att undvika just detta kan frågor ges fasta svarsalternativ och göras obligatoriska, vilket innebär att respondenterna inte kunde gå vidare i enkäten förrän frågan besvarats.

Det kan förekomma individer som inte var avsedda att vara med i målgruppen för undersökningen men som ändå kom med i utskicket och valde att svara vilket gör att deras åsikter kommer med i resultatet (Bryman 2011). I den första enkäten som skickades ut till Jordägareförbundet gjordes inget särskilt urval utan enkäten skickades till samtliga medlemmar vilket kan innebära personer som inte har den insikt som krävs i frågan ändå besvarar enkäten och därmed kan bidra till ett missvisande resultat. Enligt Bryman (2011) måste detta tas i beaktande vid beräkningar av svarsfrekvens och bortfall. Det bör även beaktas att några individer inte vill delta i studien. Detta kan bero på att de anser att ämnet inte berör dem. Detta bidrar till att deltagandet av den tilltänkta målgruppen minskar och svarsfrekvenser därmed blir lägre. För att höja svarsfrekvensen och för att minimera risken för bortfall kan vissa åtgärder vidtas. Exempelvis genom att ett följebrev eller introduktionsbrev skickas ut med enkäten där syftet och målet med enkäten beskrivs, vilket gjordes för denna studie och kan läsas i Bilaga 3. Det bör även skickas en eller två påminnelser till respondenterna som inte svarat för att ytterligare hjälpa till att höja svarsfrekvensen (Bryman, 2011). Studenterna vid Sveriges lantbruksuniversitet gavs även möjligheten att frivilligt delta i utlottningen av ett par hörlurar för att motivera fler att delta i undersökningen. För att möjliggöra anonymitet för respondenterna var utlottningen frivillig och det de behövde göra var att skicka ett mail med namn och adress ifall de ämnade delta i utlottningen.

Den första enkäten till Jordägareförbundet skickades ut den 2 mars 2016. Utskicket bestod av informationsbrev och en länk till webbenkäten och därefter skickades en påminnelse 9 dagar senare. Enkäten var öppen i 20 dagar varav 16 var arbetsdagar och enkäten stängdes den 23:e mars.

*Tabell 1. Redovisar tidpunkten för de olika åtgärder som vidtogs under undersökningsperioden för enkätundersökning mot Jordägareförbundet*

<b>Åtgärd</b>	<b>Klockslag</b>	<b>Datum</b>
<b>Uppstart av enkät och första utskick</b>	11:52	2016-03-02
<b>Påminnelse</b>	15:16	2016-03-11
<b>Enkäten stängdes</b>	23:59	2016-03-23

Enkät nummer två som skickades ut till studenter vid SLU den 5 april 2016. Utskicket bestod också av ett informationsbrev med en länk till webbenkäten. Enkäten var öppen i 15 dagar varav 11 var arbetsdagar. Två påminnelser skickades ut och enkäten stängdes den 20:e april.

*Tabell 2. Redovisar tidpunkten för de olika åtgärder som vidtogs under undersökningsperioden för enkätundersökning mot studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet*

<b>Åtgärd</b>	<b>Klockslag</b>	<b>Datum</b>
<b>Uppstart av enkät och första utskick</b>	13:15	2016-04-05
<b>Påminnelse 1</b>	13:30	2016-04-11
<b>Påminnelse 2</b>	10:35	2016-04-18
<b>Enkäten stängdes</b>	23:59	2016-04-20

Påminnelser kan behövas för att höja svarsfrekvensen dessa får dock inte uppfattas som påstridiga av respondenten utan avsändaren måste vara tydlig med att det är en påminnelse (Trost, 2012). Påminnelsebreven finns i Bilaga fem och sex för respektive undersökning.

### 3.4.6 Bearbetning och analys av svar

Bearbetning av resultatet påbörjades direkt efter enkäterna stängdes. Rådata exporterades från webbenkätprogrammet och bearbetades i kalkylprogrammet Excel genom att en sökbar databas med resultatet skapades.

Svarsandelen beräknades enligt följande formel (Svenska statistikersamfundet 2005).

$$SA = ns/(ns + nb + no)$$

**SA** Svarsandel

**ns** Enheter med fullständiga eller partiella svar

**nb** Enheter i kategorin bortfall

**no** Enheter med okänd status

Fördelningsanalys används för att förenkla informationen och även underlätta för vidare analys av resultatet. En fördelningsanalys kan göras med en eller flera variabler. De mer grundläggande frågorna som respondenterna fick svara på först bestod endast av en variabel vilket innebär att en univariant-analys av resultatet gjordes. Detta görs för att kunna avgöra hur variationerna fördelar sig i stickprovet. Resultatet presenterades därefter i Tabeller och några svar förtydligades med att presenteras i diagram och grafer. (Holme och Solvang, 2012)

De frågor som var uppbyggda med likertskalor eller frågor som berörde respondenternas attityd till olika påståenden valdes att presenteras med hjälp av medelvärden. Medelvärdet, ( $\mu$ ) räknas fram genom att summerna samtliga värden ( $i$ ) och dividera med antalet enheter ( $n$ ) (Holme och Solvang, 2012).

$$\mu = \sum_{i=1}^n (x_i)/n$$

$\mu$  = Medelvärde

$x_i$  = värde  $i$  (1,2,3,4...)

$n$  = totalt antal svarande

Standardavvikelsen beskriver svarens spridning i förhållande till medelvärdet. Standardavvikelsen tillsammans med medelvärdet gör att fördelningsutseende kan identifieras. Med hjälp av standardavvikelsen går det att upptäcka spridningen i data. Om standardavvikelsen är hög ger det indikation på att det finns en stor spridning inom svaren. Standardavvikelsen räknas fram enligt formeln nedan (Holme och Solvang, 2012).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \mu)^2}{n}}$$

$\sigma$  = Standardavvikelse

$x_i$  = Värde  $i$  (1,2,3,4...)

$\mu$  = Medelvärde

$n$  = totalt antal svarande

För att undersöka resultatets pålitlighet används begreppet statistiskt signifikans. Detta mått beskriver om det finns samband mellan två eller fler variabler och om dessa kan accepteras utifrån uppsatta förhållanden. Sannolikheten betecknas som lilla  $p$  och ett  $p$ -värde under  $p < 0,05$  betraktas som statistisk signifikant. Det innebär att i fem fall av hundra tillåts en felaktig slutsats av sambandet.  $p$ -värdet bör bestämmas i förväg för att veta vid vilken

signifikansnivå den formulerade nollhypotesen kan förkastas. Om p-värdet visar sig vara mindre än det valda värdet på signifikansen kan nollhypotesen förkastas. Nollhypotesen innebär att det inte finns något samband mellan de olika variablerna som testas i populationen (Engstrand och Olsson, 2003). För denna studie valdes ett p-värde på 0,05 (Förf.anm.).

För att undersöka om det finns något skillnad mellan kunskaperna som efterfrågas och studenternas kunskap och intresse valdes en variansanalys, ett så kallat ANOVA-test (Analysis of Variance). Metoden bygger på att dela upp variationerna i data för att bättre kunna tolka de olika delarna. Med hjälp av detta kan sedan olika hypoteser testas. Fördelen med att använda ANOVA är möjligheten att jämföra medelvärden från flera populationer. Skulle det vara stora skillnader mellan de olika populationerna så skulle  $SS_A$  uppvisa ett högt värde och finns det inga skillnader ges ett lågt värde. Variationen inom varje population mäts av  $SS_E$  och denna påverkas inte av några skillnader mellan populationerna. Den statistiska signifikansen beräknas enligt formeln nedan (Engstrand och Olsson, 2003).

$$SS_e = \sum_{i=1}^n ((n_i - 1) * s_i^2)$$

$$\mu_N = \frac{\sum_{i=1}^n (n_i * \mu_i)}{N}$$

$\mu_N$  = Medelvärde för samtliga populationer

$n_i$  = totalt antal svarande population i (1,2,3)

$\mu_i$  = Medelvärde population i (1,2,3)

$N$  = Totala summan av samtliga svarande i de tre populationerna ( $n_1+n_2+n_3$ )

$$SS_A = \sum_{i=1}^n (n_i * (\mu_i - \mu_N)^2)$$

$\mu_N$  = Medelvärde för samtliga populationer

$n_i$  = totalt antal svarande population i (1,2,3)

$\mu_i$  = Medelvärde population i (1,2,3)

$$MS_A = \frac{SS_A}{a - 1}$$

$$MS_e = \frac{SS_e}{(Q - a)}$$

$a$  = Frihetsgrad

$Q$  = Antal termer

$$F = \frac{MS_A}{MS_E}$$

För att genomföra testet användes programmet Excel, dubbla körningar gjordes för att vidimera resultat. Vid båda tillfällena blev resultat identiskt.

### 3.5 Vetenskaplig kvalitet

Det finns två viktiga kriterier att ta hänsyn till vid bedömning av samhällsvetenskapliga metoder; reliabilitet och validitet (Bryman och Bell, 2011). Reliabilitet innebär att om olika mätningar vid olika tillfällen ger samma eller liknande resultat ger detta undersökningen en

hög reliabilitet. Åtgärder som vidtogs i denna studie för att öka reliabiliteten var att genomföra en pilotstudie för att säkerställa att frågorna och svarsalternativen var korrekt formulerade och lämpliga. Det är även viktigt att kodning och att inläsning av informationen sker på ett noggrant och tillfredsställande sätt (Holme och Solvang, 2012).

Validitet anger relevans och giltighet det vill säga att frågorna är relevanta utifrån problemformuleringen och att de data som samlas in mäter det som avsetts i undersökningen (Larsen, 2009).

Reliabiliteten i denna studie kan påverkas av olika faktorer, framförallt är det den mänskliga faktorn som påverkar. Det kan handla om att respondenterna inte har svarat sanningsenligt eller varit stressade och därmed slarvat genom att inte läsa de olika alternativen noggrant.

### **3.5.1 Etiska aspekter**

Det finns fyra viktiga punkter som behandlar information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande som skall beaktas vid all forskning i Sverige. Dessa punkter skall hållas i åtanke genom hela studien och listas upp nedan (Bryman 2011).

- *Informationskravet:* Innebär att personer som valts ut till studien måste informeras om studiens syfte och varför just de blivit utvalda att delta.
- *Samtyckeskravet:* Det är helt frivilligt för respondenterna att delta och har därmed fullständig rätt att själva välja ifall de vill delta eller inte.
- *Konfidentialitetskravet:* Alla personuppgifter eller liknande som framkommer om respondenterna under studien skall behandlas fullständigt konfidentiellt och materialet skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan komma över det och skall efter avslutad studie förstöras om inte vidare studier med datamaterialet planeras.
- *Nyttjandekravet:* Personuppgifter eller liknande som framkommer under studien får enbart nyttjas för den i fråga specifika studien som respondenterna givit sitt med tyckande att delta i.

Informationskravet uppfylldes genom att samtliga respondenter för enkätundersökningarna fick ett informationsbrev till enkäten där författaren presenterade sig själv och varför studien genomfördes. Här presenterades syftet och det framgick även att enkäten behandlades helt anonymt. Vad gällde förstudien fick respondenterna ett telefonsamtal där författaren presenterade sig och syftet med intervju samt hur svaren skulle hanteras och vad de skulle användas till. Under själva intervjun fanns möjlighet att avstå från att besvara någon fråga och även möjligheten att närsomhelst avbryta intervjun. I enkäterna kan respondenterna välja att svara eller avstå från att medverka. Därmed är samtyckeskravet uppfyllt för båda undersökningarna. Alla svaren från intervjuerna och enkäterna hanterades konfidentiellt och anonymt. Inställningar i webbprogrammet för enkätundersökningarna gjordes så att svaren behandlades anonymt vilket innebar att svaren inte kunde kopplas till respondenterna. Enkäten som skickades till Jordägareförbundet administrerades av medlemsansvarig vid Jordägareförbundet vilket gjorde att författaren aldrig kom i kontakt med några namn, vilket innebar att den enkäten var helt konfidentiell. De personuppgifter som framkom i samband med utlottningen av hörlurarna behandlas enbart av författaren och hanterades helt konfidentiellt.

## 4 Resultat

### 4.1 Förstudie

Förstudien genomfördes som en kvalitativ undersökning genom telefonintervjuer med tio personer verksamma inom lantbruksföretag. Ägare såväl som verksamma inspektorer och förvaltare intervjuades. Resultatet av förstudien delades upp på kompetens, kunskap om skog, arbetsledning, ledarstilar och utveckling.

#### 4.1.1 Resultat från intervju med ägare

##### Kompetens

*Kunskap kring ekonomi, växtodling och teknik* samt de sociala egenskaperna i kombination med sinne för affärer ansågs vara de viktigaste egenskaperna hos en förvaltare och inspektor enligt ägarna. Vad gäller sinne för affärer så syftades det på känsla för både försäljning och inköp. Även förståelse och kunskap kring terminshandel lyftes fram som allt viktigare

Ägarna som intervjuades hade en klar syn på vilka kunskaper som var viktigast hos en inspektor. Den absolut viktigaste egenskapen var att de skall vara utomordentliga *arbetsledare* och duktiga på att hantera personal. En av de tillfrågade ägarna i förstudien arbetade för tillfället med att rekrytera en ny inspektor och beskrev egenskaperna de söker efter enligt följande:

*”Personen som jag söker måste vara intresserad av den tekniska utvecklingen och hänga med i den. Men även ha ett sinne för affärer och vara affärsinriktad”*

Samma person ansåg att följande tre punkter i fallande ordning är viktigast hos deras framtida inspektor:

1. *Passion för området.*
2. *Modernt ledarskap och inneha en aktiv roll i driften.*
3. *Stort intresse för den tekniska utvecklingen.*

Dessa åsikter som den ägaren lyfte fram bekräftades även av övriga i studien genom att de uttryckte sig liknande.

##### Skog

Vad gäller skog beror det enligt respondenterna mycket på fastighetens beskaffenhet och arrondering. De flesta ansåg dock att grundläggande skogskunskap är bra för en ledare i ett lantbruksföretag. Exempelvis bör de minst kunna läsa och förstå en skogsbruksplan samt grundläggande kunskap kring skoglig ekonomi då det ofta är en viktig inkomstkälla för de flesta gårdar.

##### Arbetsfördelning

Vad gäller arbetsfördelningen skiljde den sig åt mellan de tillfrågade ägarna. Vissa hade en inspektor som aktivt drev gården och därigenom tog det operativa ansvaret medan ägaren tog en mer administrativ roll och skötte framförallt ekonomi och redovisning. Andra hade inspektorer som intog en VD roll för lantbruksföretaget och därmed hade ett mer helhetsansvar över operationella frågor såväl som administrativa och mer långsiktig planering. Ägarna agerade i det fallet mer som en styrelse och var delaktiga i strategisk planering med

investeringar, framtidsplaner och liknande. De senare inspektörerna skulle även kunnat tituleras förvaltare snarare än inspektor för att bättre beskriva deras omfång och bredd av ansvar.

### Personliga ledarstilar

Vad gäller ägarna så var det stor spridning i svaren beträffande vilken ledarstil de själva ansåg sig ha. En ansåg sig vara välmenande auktoritär medan den andra konsulterande och den tredje ansåg sig ha en demokratisk ledarstil. Ingen ansåg sig vara auktoritär ledare. Tyvärr går det inte att dra några direkta slutsatser av detta resultat eftersom betydligt fler ägare hade behövt intervjuas.

### Utveckling och utmaningar

De flesta ägarna tror att det i framtiden kommer vara ett fortsatt stort fokus på specialistkunskap inom växtodling men även krävas specialistkunskap inom ekonomi. Utmaningar för framtiden ansåg ägarna att det skulle bli allt svårare att rekrytera inspektörer eftersom de trodde att dagens studenter inte vill ha ansvaret som en inspektorsroll medför samt att studenterna inte är villiga att lägga all den arbetstid som krävs i en inspektorsroll.

#### **4.1.2 Resultat från intervjuer med förvaltare och inspektörer**

Två av fem tillfrågade inspektörer och förvaltare var utbildade lantmästare i grunden och medelåldern var 50 år. I snitt hade de tillfrågade arbetat i cirka 21 år som inspektor vid den fastighet där de är anställda idag.

### Kompetens

Samtliga inspektörerna lyfte fram *växtodling* och *personalfrågor* som de två viktigaste områdena för en inspektor men även vikten av att kunna göra *affärer*, både *marknadshandel* och *terminshandel*. Tidigare gick det nästa alltid att lagra spannmålen för att få mer betalt men det går inte idag menar en av respondenterna och fortsätter:

*"Idag måste man säkra upp skörden innan genom terminshandel för att maximera intäkterna"*

### Skog

Alla inspektörer utom en var eniga om att det är viktigt för en inspektor att förstå skogen och skogsbruket, i alla fall minst kunna tolka och förstå en skogsbruksplan.

En av inspektörerna menade att det är viktigt att förstå skogen då det kan beroende på ägare inkluderas i rollen som inspektor, exempelvis han var ansvarig för skogen genom att upphandla förvaltningsavtal med skogsbolag.

Den inspektor som var mer kritisk mot att en inspektor skall ha kunskap kring skogsbruk sade följande:

*"Jag tror inte på att man ska kunna allt, utan istället inrikta sig tidigt redan i skolan så man får en specialistkunskap. På gårdarna idag tar man in extrahjälp på varje område. Onödigt att man ska kunna allt, bättre att vara bättre på en sak och sedan ta in rådgivare och specialister på varje enskilt område. Det krävs nästan att man gör så idag för jordbruket har så små marginaler att man måste vara expert inom sitt område för att lyckas"*

### Arbetsfördelning

Mycket av inspektorns fokus ligger på arbetsledning, administration och planering. En av respondenterna svarade enligt följande:

*”Tidigare var inspektorsrollen mer en ”befallningsman” men idag handlar det mer om att få allting att helt enkelt fungera, det handlar mer om materialförvaltning”*

Idag handlar det mer om affärer genom uppköp och försäljning. En inspektor måste vara en ”Business man” och kunna lite av allt. En respondent svarade följande:

*”Rollen idag som inspektor är förändrad, idag är det avancerad teknik vilket gör att mycket av det gamla praktiska lantbruksarbetet är försvunnet. Så idag är tyngdpunkten på att planera och administrera arbetet. Både med avseende på arbetsledning men även att lägga planen mer långsiktigt, framtidsplaner, växtodlingsscheman, lönsamhetsnivåer”*

### Personliga ledarstilar

Inspektorerna påpekade att det beror väldigt mycket på vilken situation denne befinner sig i men att det framförallt gäller att få personalen motiverad och delaktig. Tre av fem inspektorer ansåg att de pendlade mellan en konsulterande- och demokratisk ledarstil. En av inspektorerna ansåg sig vara ett mellanting mellan en välmenande auktoritet och demokratiskt ledarstil och den sista ansåg sig vara ett mellanting mellan välmenande auktoritet och konsulterande.

### Utveckling och utmaningar

Idag är det färre men mer kompetent och utbildad personal så därför blir personalhantering och personalfrågor viktigare. Däremot anser inspektorerna och förvaltarna att det har skett en förändring i ledarskapet, vilket en uttryckte enligt följande:

*”Innan kunde inspektoren sitta i bilen och styra, det går inte idag, man måste vara delaktig i det praktiska arbetet och ha den praktiska kunskapen likaväl som den teoretiska kunskapen”*

En annan synpunkt som framkom från en inspektor var att när de läste till Lantmästare var inspektorsrollen ett statusyrke som många ville bli. Han uttryckte det enligt nedan:

*”Att vara inspektor på ett större gods var det finaste man kunde bli efter examen och det var mycket högt ansett. Många hade som dröm att bli det när vi läste på Alnarp men jag tror inte titeln har samma status idag”*

I inspektorsrollen är det viktigt att man har passion för arbetet, framförallt när det kommer till växtodling. Som en av förvaltarna uttryckte sig:

*”Att studenter som läser jordbruk idag har för dålig koll på ren växtodlingskunskap, eleverna måste vara mer inriktade mot praktiskt lantbruk”*

Flera av inspektorerna ansåg att näringen har en utmaning framför sig med att hitta folk som i framtiden vill arbeta i en inspektorsroll men som samtidigt kan agera som en företagsledare. En av inspektorerna sade följande:

*”I framtiden tror jag inspektorsrollen kommer gå mot mer företagsledare som har mer ansvar”*

Utmaningen som de flesta tillfrågade svarade rör personalrekrytering i framtiden. De tror att de flesta studenter inte vill ha eller är beredda att ta det ansvar som medföljer en inspektorsroll. Som en inspektor uttryckte sig:

*”Studenterna är inte villiga att lägga tiden på arbetet, de vill ha ett bra jobb 9-5 och sedan gå hem. Detta arbete fungerar inte riktigt så, här jobbar vi som mest när det är som finast väder”*

En annan respondent uttryckte sig så här:

*”Studenter idag vill ha frihet och kunna tjäna pengar och är inte bredda att binda upp sina liv efter ett jobb. När man har detta jobbet går man in till 110 % och man måste driva gården som om den var ens egen”*

En förvaltare som svarade på frågan om varför han tror att det kommer bli svårt att rekrytera inspektorer i framtiden sade så här:

*”Många som har sökt till oss idag har inte den kompetens vi söker, många gånger är det studenter här i Sverige som kommer från området runt oss. Problemet är att de inte är beredda att ta rollen och ta ansvaret i den tjänst som vi söker. Jag tror personligen inte att det finns så många som idag vill arbeta med produktion generellt inom jordbrukssektorn. De studenter som vill arbeta med detta eller har kunskap om praktiskt jordbruk, de vill inte vara anställda de vill åka hem och ta över familjegården”*

Martin Rosenmejer som ansvarar för Sveriges största jordbruk förklarar problematiken och svårigheten med att anställa studenter från framförallt Lantmästarutbildningen och har gett sitt godkännande att bli citerad i denna uppsats:

*”Jag driver Sveriges största jordbruk och vi ligger nästan granne till Alnarp men vi har aldrig blivit inbjudna att hålla en föreläsning eller haft ett studiebesök från Lantmästarna. De Svenska studenterna saknar en verklighetsförankring som är viktigt att ha med sig ut i arbetslivet och jag tror de har med lärarnas inställning att göra. Studenter som läser en jordbruksutbildning i Danmark, åker från Jylland över hit för att göra ett studiebesök och titta på vår gård, de har en helt annan inställning och kunskap om det praktiska jordbruket”*

(Citat Martin Rosenmejer, intervju. 2016-04-28)

## **4.2 Framtida efterfrågan - kvantitativ undersökning på Sveriges Jordägareförbund**

### Sveriges Jordägareförbund

Enkäten distribuerades till totalt 740 stycken personer varvid en svarsfrekvens på 30,6 procent uppnåddes. Totalt var det 226 svar varav 174 kompletta svar, resterande var partiellt ifyllda, se Tabell 3. Resultatet fördelas på bakgrundsfrågor så som areal, utbildning, ägarskap och



omsättning. Därefter kom frågor kring förvaltartjänster och inspektorstjänster och även rekrytering av dessa tjänster och utveckling för det svenska lantbruket.

Tabell 3. Antal svarande och svarsfrekvens i enkätundersökning mot Jordägareförbundet

	Antal (st)	Procent (%)
<b>Totalt antal svar</b>	226	30,6
<i>Varav fullständiga svar</i>	174	23,5
<i>Varav partiella svar</i>	55	7,4
<b>Ej svarat på enkäten</b>	514	69,4
<b>Totalt</b>	<b>740</b>	<b>100</b>

### Bakgrundsfrågor

Av de som besvarade enkäten var det 197 stycken män vilka utgjorde 87,2 procent av de svarande och 29 stycken kvinnor vilket motsvarade 12,8 procent. Medelåldern för hela populationen var 52 år medan den var något högre för män, 53 år och något lägre för kvinnor, 49 år.

Medelarealen för respondenternas fastigheter var 2 418 hektar med ett medianvärde 1 100 hektar. Då det var en stor spridning i areal, allt från 30 hektar till 36 000 hektar med några större fastigheter som drog upp medelvärdet rejält i denna studie så speglar medianvärdet bättre verkligheten. Medelarealen för åkermarken bland respondenterna var 462 hektar och medelarealen för skogsmark var 1 640 hektar. Se Tabell 4.

Tabell 4. Arealfördelning bland respondenterna för total areal och fördelning åkermark respektive skogsmark

	Areal (Ha)
<b>Medelareal</b>	2 418
<i>Median</i>	1 100
<b>Medelareal åkermark</b>	462
<b>Medelareal skogsmark</b>	1 640

89 procent av de svarande bedrev idag skogsbruk på fastigheten. Av dem som svarade på frågan ifall de bedriver växtodling eller inte på fastigheten så var det 72 procent som bedrev växtodling på fastigheten. Se Tabell 5. Dock var det endast 33 procent som hade någon form av animalieproduktion. Medeltalet för antalet anställda på fastigheterna var 4,9 avrundat till fem stycken då inkluderat heltid, deltid och timanställning.

Tabell 5. Redovisar respondenternas driftsinriktningar

	Växtodling(st) (%)	Animale (st)(%)	Skog(st)(%)
<b>Ja</b>	136 (71,9%)	63 (33,5%)	154 (89,5%)
<b>Nej</b>	53 (28,0%)	125 (66,5%)	18 (10,5%)
<b>Totalt</b>	<b>189</b>	<b>188</b>	<b>172</b>

Det rådde en viss spridning bland de tillfrågades akademiska bakgrund där en övervägande del på 27 procent var ekonomiskt utbildade, 34,4 procent var jordbruksutbildade och 9,9 procent var skogligt utbildade, se Tabell 6. 8,7 procent svarade annat där det framkom yrken som konstvetare, officer och beteendevetare.

Tabell 6. Respondenternas akademiska bakgrund

	Antal(st)	Procent (%)
<b>Ekonom</b>	67	27,8
<b>Lantmästare</b>	49	20,3
<b>Ingenjör</b>	21	8,7
<b>Agronom</b>	17	7,1
<b>Driftledare</b>	17	7,1
<b>Juridik</b>	14	5,8
<b>Jägmästare</b>	14	5,8
<b>Skogsmästare</b>	9	3,7
<b>Medicin</b>	6	2,5
<b>Samhällsvetenskap</b>	5	2,1
<b>Skogstekniker</b>	1	0,4
<b>Annat</b>	21	8,7
<b>Totalt</b>	<b>241</b>	<b>100</b>

En majoritet av de tillfrågade hade sina fastigheter belägna i Skåne, 27,9 procent, följt av Västra Götaland med 12,9 procent och Södermanland, 11,3 procent, se Tabell 7. Frågan var konstruerad som en flervälsfråga och därför kan samma person ha svarat på flera alternativ, det vill säga att respondenterna kan äga en eller flera fastigheter fördelade på flera län.

Tabell 7. Redovisar respondenternas lokalisering av fastigheter

Län	Antal (st)	Procent (%)
<b>Blekinge, K</b>	4	1,7 %
<b>Dalarna, W</b>	3	1,3 %
<b>Gotland, I</b>	0	0,0 %
<b>Gävleborg, X</b>	0	0,0 %
<b>Halland, N</b>	10	4,2 %
<b>Jämtland, Z</b>	1	0,4 %
<b>Jönköping, F</b>	4	1,7 %
<b>Kalmar, H</b>	5	2,1 %
<b>Kronoberg, G</b>	6	2,5 %
<b>Norrbottn, BD</b>	0	0,0 %
<b>Skåne, M</b>	67	27,9%
<b>Stockholm, AB</b>	18	7,5 %
<b>Södermanland, D</b>	27	11,3%
<b>Uppsala, C</b>	11	4,6 %
<b>Värmland, S</b>	7	2,9 %
<b>Västerbotten, AC</b>	1	0,4 %
<b>Västernorrland, Y</b>	0	0,0 %
<b>Västmanland, U</b>	7	2,9 %
<b>Västra Götaland, O</b>	31	12,9%
<b>Örebro, T</b>	11	4,6 %
<b>Östergötland, E</b>	27	11,3%
<b>Totalt</b>	<b>240</b>	<b>100 %</b>

Merparten cirka, 35 procent, hade ett lantbruksföretag med en omsättning på mellan en till fem miljoner. I Tabell 8 kan utläsas respondenternas fördelning i omsättning. Ingen hade en omsättning under 500 tkr medan en respondent hade en omsättning över 100 miljoner kronor.

Tabell 8. Redovisar respondenternas omsättning på fastigheterna

Företagets omsättning	Antal (st)	Procent (%)
Mindre än 0,5	0	0,0 %
1 Milj - 5 Milj	73	35,6%
6 Milj - 10 Milj	42	20,5%
11 - 19 Milj	38	18,5%
20 Milj - 29 Milj	23	11,2%
30 - 39 Milj	15	7,3 %
40 - 49 Milj	5	2,4 %
50 - 59 Milj	2	1,0 %
60 Milj - 100 Milj	6	2,9 %
100 Milj och mer	1	0,5 %
<b>Totalt</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

### Ägarskap

Av dem som svarade på frågan angående om de äger fastigheten idag svarade 88,7 procent att de äger fastigheten själva eller genom delägarskap tillsammans med familjemedlem. Endast 11,3 procent svarade att de inte ägde fastigheten idag. Totalt var det 194 stycken personer som svarade på denna fråga. Svaren presenteras i Tabell 9.

Om respondenterna svarade nej kom frågan om framtida ägarskap som en följdfråga. 54 procent svarade att de inte kommer vara ägare i framtiden. Endast 40 procent i detta fall 9 stycken respondenter svarade att de kommer äga fastigheten själva eller genom delägarskap i framtiden. Totalt var det 22 stycken personer som svarade på denna fråga.

Tabell 9. Presenterar hur många av respondenterna som äger sin fastighet idag och hur många som kommer att äga den i framtiden

Ägarskap	Antal (st) & Procent (%)
<b>Ja</b>	127 (65,5%)
<b>Ja, genom delägarskap</b>	45 (23,2%)
<b>Nej</b>	22 (11,3%)
<b>Totalt</b>	<b>194 (100 %)</b>
<b>Kommer äga i framtiden</b>	9 (40,9%)
<b>Kommer inte äga i framtiden</b>	12 (54,5%)
<b>Vet ej</b>	1 (4,6 %)
<b>Totalt</b>	<b>22 (100 %)</b>

I Tabell 10 presenteras hur många av respondenterna som driver fastigheten idag och hur många som kommer att ta över den dagliga driften i framtiden. 85,7 procent av de svarande driver fastigheten idag, antingen själv eller tillsammans med någon familjemedlem. Det vill säga ihop med exempel make/a, syskon, kusin eller föräldrar. 14 procent svarade nej och endast 3 stycken, 1,6 procent, av de tillfrågade menade att de kommer ta över driften i framtiden.

Tabell 10. Presenterar hur många av respondenterna som driver sin fastighet aktivt idag och hur många som kommer att ta över den dagliga driften för fastigheten i framtiden

Antal som driver fastigheten idag (st) (%)	
<b>Ja</b>	162 st (85,7%)
<i>Varav med familjemedlem</i>	90 st (47,6%)
<b>Nej</b>	27 st (14,3%)
<i>Varav kommer ta över driften</i>	3 st (1,6 %)
<b>Totalt</b>	<b>189 st</b>

I vilken omfattning de driver eller arbetar aktivt på fastigheten presenteras i Tabell 11. I frågan var 100 procent definierat som 40 timmar i veckan. Nästan 41 procent av dem som svarade att de driver fastigheten nästan på heltid, 76 till 100 procent. Däremot svarade nästan 50 procent (47,1 procent) att de driver fastigheten på max 50 procent i veckan.

Tabell 11. Redovisar i vilken omfattning respondenterna driver sin fastighet idag. 100 procent definieras som 40 timmar per vecka

Aktiv drift av fastigheten	Antal(st)	Procent (%)
<b>0- 25 %</b>	54	28,3%
<b>26 -50 %</b>	36	18,8%
<b>51 - 75 %</b>	23	12,0%
<b>76 -100 %</b>	78	40,8%
<b>Totalt</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

### Förvaltare och inspektor

13,3 procent av de tillfrågade har en förvaltare anställd medan 24,2 procent har enbart en inspektor eller både och anställd. 7,2 procent planerar att anställa en förvaltare i framtiden medan 9,8 procent planerar att anställa en inspektor i framtiden. Enbart 2,8 procent är osäkra på ifall de skall anställa en förvaltare och 3,8 procent ifall de skall anställa en inspektor. Se Tabell 12.

Tabell 12. Redovisar hur många som har en anställd förvaltare och inspektor idag, samt hur många som är intresserade av att nyanställa någon förvaltare eller inspektor i framtiden

Planerar att anställa	Förvaltare (st) (%)	Inspektor(st) (%)
<b>Ja, har redan</b>	24 (13,3%)	44 (24,2%)
<b>Ja, inom 1 år</b>	0 (0 %)	1 (0,5 %)
<b>Ja, inom 5 år</b>	4 (2,2 %)	6 (3,3 %)
<b>Ja, inom 10 år</b>	1 (0,6 %)	3 (1,6 %)
<b>Ja, planer finns</b>	8 (4,4 %)	8 (4,4 %)
<b>Nej</b>	138 (76,7)	113 (62,1%)
<b>Vet ej</b>	5 (2,8)	7 (3,8 %)
<b>Totalt</b>	<b>180 (100 %)</b>	<b>182 (100 %)</b>

En majoritet av de tillfrågade på cirka 71,2 procent svarade att det idag är svårt att anställa en förvaltare medan motsvarande siffra för inspektor var 75,1 procent, se Tabell 13.

Tabell 13. Anger respondenternas synpunkter huruvida det är svårt eller enkelt att rekrytera en förvaltare eller inspektor till fastigheten

Rekrytering idag	Förvaltare (%)	Inspektor(%)
<b>Svårt</b>	121 (71,2%)	127 (75,1%)
<b>Lätt</b>	49 (28,8%)	42 (24,9%)
<b>Totalt</b>	<b>170 (100 %)</b>	<b>169 (100 %)</b>

Idag anser 78 procent att det kommer bli ännu svårare att anställa en förvaltare jämfört med hur det är idag och 82 procent tror att det kommer bli svårare att i framtiden anställa en inspektor. Endast 21 procent tror att det kommer bli lättare i framtiden att anställa en förvaltare mot vad det är idag och för inspektor är det endast 17 procent som tror att det kommer bli lättare.

Tabell 14. Anger respondenternas inställning till om det i framtiden kommer vara problematiskt att anställa en förvaltare eller inspektor

Rekrytering i framtiden	Förvaltare(st)(%)	Inspektor(st)(%)
<b>Svårt</b>	131 (78,9%)	136 (82,4%)
<b>Lätt</b>	35 (21,1%)	29 (17,6%)
<b>Totalt</b>	<b>166 (100 %)</b>	<b>165 (100 %)</b>

### Utveckling och framtid

Respondenterna fick även svara på frågor om utvecklingen för svenskt jordbruk. Frågorna berörde framförallt om respondenterna trodde att enheterna kommer bli större genom förvärv och huruvida dem tror att fler gårdar kommer drivas som förvaltningsbolag som driver större enheter.

Tabell 15 visar på att en majoritet på 54,4 procent är övertygade om att det kommer ske en utveckling mot större brukningsenheter i någon form i framtiden. Av dessa tror 23,1 procent att det kommer ske genom bildande av samägda förvaltningsbolag i kombination med förvärv. 32,4 procent av de tillfrågade anser det vara fullt möjligt att sådan blir utvecklingen men är inte övertygade, kanske genom förvärv eller genom samägda förvaltningsbolag. Det är enbart 1,1 procent av de svarande som inte tror att det kommer ske en utveckling mot större brukningsenheter i framtiden. Totalt var det 182 svarande.

Tabell 15. Anger vad respondenterna tror om utvecklingen för svenska jordbruksföretag

Utveckling mot större enheter	Ja, genom samägda förvaltningsbolag	Kanske genom samägda förvaltningsbolag	Nej inte genom samägda förvaltningsbolag
Ja genom förvärv	42 (23,1)	39 (21,4%)	6 (3,3 %)
Kanske genom förvärv	18 (9,9 %)	59 (32,4)	9 (4,5 %)
Nej, inte genom förvärv	4 (2,2 %)	5 (2,7 %)	2 (1,1 %)
<b>Totalt</b>	<b>62</b>	<b>103</b>	<b>17</b>

## 4.3 Framtida utbud - kvantitativ undersökning på studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet

Enkäten distribuerades ut till 550 stycken personer. 106 stycken besvarade enkäten varav 79 stycken slutförde enkäten. Totalt uppnåddes en svarsfrekvens på 19,3 procent. Se Tabell 16.

Tabell 16. Antal svarande och svarsfrekvens i enkätundersökning mot studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet

	Antal (st)	Procent %
<b>Totalt antal svar</b>	106	19,3%
<i>Varav fullständiga svar</i>	79	14,4%
<i>Varav partiella svar</i>	27	4,9 %
<b>Ej svarat på enkäten</b>	444	80,7%
<b>Totalt</b>	<b>550</b>	<b>100</b>

Bakgrundsfrågorna i enkäten bestod av kön, utbildning och hur många år respondenterna läst på sin utbildning. Av de respondenter som besvarade enkäten var cirka 62 procent kvinnor och 38 procent män se Tabell 17.

### Bakgrundsfrågor

*Tabell 17. Antal svarande som var män respektive kvinnor*

<b>Kön</b>	<b>Antal(st)</b>	<b>Procent (%)</b>
<b>Man</b>	40	38,1 %
<b>Kvinna</b>	65	61,9 %
<b>Totalt</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

I Tabell 18 presenteras andelen respondenter fördelat på utbildning. Majoriteten av de som besvarade enkäten studerade vid lantmästarprogrammet motsvarande 35,9 procent. Därefter följer ekonomiagronom på 31,1 procent och husdjursagronom på 20,7 procent.

*Tabell 18. Andelen svarade indelat på vilken utbildning respondenterna läste*

<b>Utbildningen</b>	<b>Antal(st)</b>	<b>Procent (%)</b>
<b>Ekonomiagronom</b>	33	31,1 %
<b>Husdjursagronom</b>	22	20,7%
<b>Mark/växtagronom</b>	13	12,3 %
<b>Lantmästare</b>	38	35,9%
<b>Totalt</b>	<b>106</b>	<b>100</b>

Tabell 19 presenterar vilket utbildningsår respondenterna för tillfället läser vid respektive utbildning. En majoritet av studenterna läste sitt tredje år motsvarande 42 stycken vilket utgör 39 procent av den svarande populationen. Det var 33 stycken respondenter vid agronomprogrammet som läste på mastersnivå, dvs. år fyra och fem och därmed var i slutfasen på sin utbildning. Det som skall noteras är att lantmästarutbildningen enbart är treårig så därmed innebär det att studenter som är inne på sitt tredje läsår vid lantmästarprogrammet därmed är i slutfasen av sin utbildning.

Tabell 19. Presenterar på vilket utbildningsår respondenterna studerar på

År på utbildningen	Agronom	Lantmästare
1	0	12
2	3	16
3	32	10
4	15	-
5	18	-
<b>Totalt</b>	<b>68</b>	<b>38</b>

Respondenterna fick även uppge om de hade någon jordbruksanknytning inom familjen eller inom släkten. En majoritet på 69,5 procent av de svarande uppgav att de hade en jordbruksanknytning inom familjen eller inom släkten. Se Tabell 20.

Tabell 20. Andelen respondenter som har en jordbruksanknytning inom familjen

Jordbruksanknytning	Antal	Procent (%)
<b>Ja</b>	73	69,5%
<b>Nej</b>	32	30,5 %
<b>Totalt</b>	<b>105</b>	<b>100</b>

Tabell 21 anger studenternas intresse att arbeta inom eller med produktionslantbruk efter sin examen. Graderingen är ett till fem där ett, är vill inte alls arbeta med produktionslantbruk till fem som anger att de gärna arbetar med produktionslantbruk efter examen. En majoritet med 65,7 procent kan absolut tänka sig att arbeta med produktionslantbruk efter examen. I undersökningen kan siffran tre anses vara likgiltig och 15 procent är osäkra på vad de vill däremot anger 18,5 procent att de inte är intresserade av att arbeta med någon form av produktionslantbruk efter sin examen se Tabell 21.

Tabell 21. Antal som vill arbeta med produktionslantbruk efter examen

Produktionslantbruk	Antal	Procent (%)
1	7	6,7 %
2	12	11,8 %
3	16	15,7%
4	32	31,4%
5	35	34,3%
<b>Totalt</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

### Framtida yrkesval

De yrkesval som studenterna helst vill arbeta med efter examen är att driva eget lantbruk, 16 procent, eller att vara rådgivare mot lantbruk. Även återförsäljare mot lantbruksprodukter som exempelvis Väderstad, Lantmännen är även ett intresset yrkesval bland studenterna. Intresset att arbeta som förvaltare är lågt endast 4 procent kan tänka sig att arbeta som förvaltare. Dock är intresset för att arbeta som inspektor något högre, 6,5 procent.

Tabell 22. Illustrerar studenternas val inom olika yrkeskategorier efter examen

Yrkeskategorier	Antal (st)	Procent (%)
Rådgivare mot lantbruk	54	16,6%
Driva eget lantbruk	53	16,3%
Återförsäljare mot jordbruk	32	9,8 %
Konsultbolag	28	8,6 %
Länsstyrelse	27	8,3 %
Annat	26	8,0 %
Bank	25	7,7 %
<u>Inspektor</u>	<u>21</u>	<u>6,5 %</u>
Försäkringsbolag	19	5,8 %
Kommun	16	4,9 %
<u>Förvaltare</u>	<u>13</u>	<u>4,0 %</u>
Fastighetsmäklare	11	3,4 %
<b>Totalt</b>	<b>325</b>	<b>(100 %)</b>

I enkätundersökningen fick studenterna specifikt svara på om de i framtiden kunde tänka sig att arbeta som förvaltare eller inspektor i sin framtida yrkesroll. På en direkt fråga med svarsalternativen, ja eller nej, svarade 53 stycken (52 procent) kan tänka sig att i framtiden arbeta som förvaltare. Mot 47 stycken (46 procent) som inte vill det, 2 stycken var osäkra. Se Tabell 23.

Även intresset att arbeta som inspektor var högre när studenterna fick svara ja eller nej om de kunde tänka sig att arbeta som inspektor. 48 stycken (27 procent) kan tänka sig att i framtiden arbeta som inspektor mot 50 stycken (49 procent) som inte vill det.

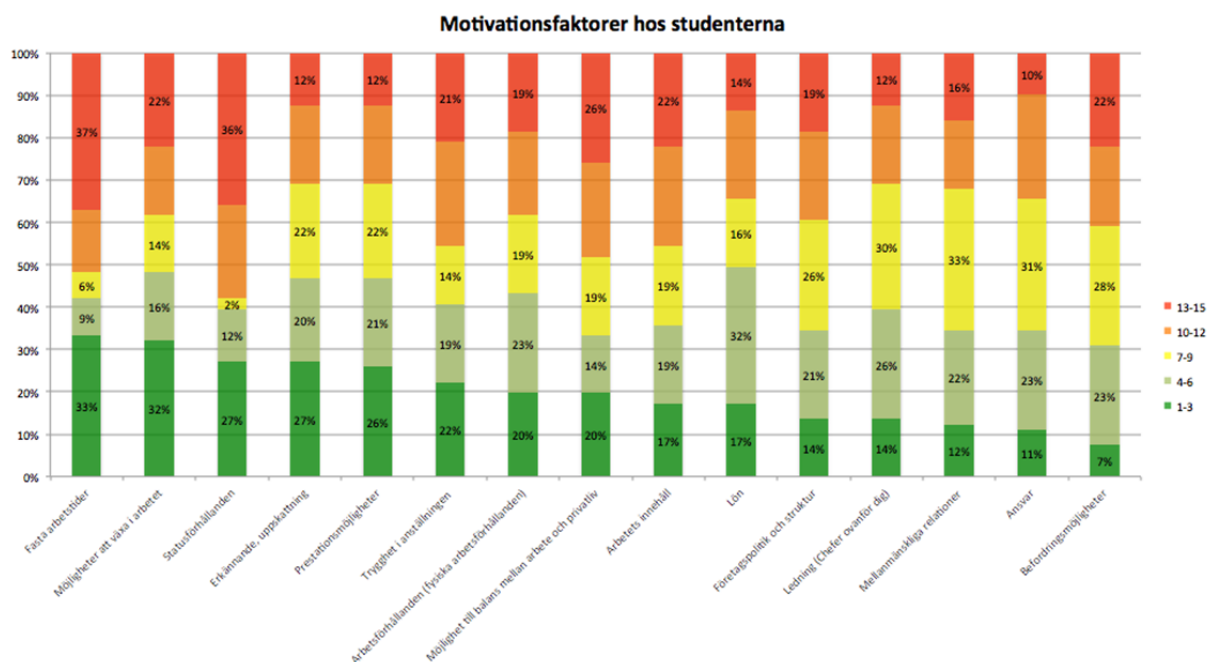
Tabell 23. Antal svarande som kan tänka sig att arbeta som förvaltare eller inspektor efter examen

	Förvaltare	Inspektor
<b>Ja</b>	53(51,9%),	48 (47,1%)
<b>Nej</b>	47(46,1%)	50 (49,0%)
<b>Vet ej</b>	2(1,9 %)	4 (3,9 %)
<b>Totalt</b>	<b>102 (100 %)</b>	<b>102 (100 %)</b>

### Motivationsfaktorer

Respondenterna fick rangordna Hertzbergs olika motivationsfaktorer för att undersöka vad som är viktigt i ett framtida arbetsliv, se Figur 6. Graderingen är från ett till femton, dock är dessa grupperade efter studenternas placering. Ett till och med tre är sammanslagna och sedan är det fallande nedåt. Det viktigaste i ett framtida arbetsliv för respondenterna är fasta arbetstider, 33 procent, möjlighet till att växa i arbetet, 32 procent, erkännande och uppskattning, 27 procent, samt statusförhållanden 27 procent.





Figur 6. Presenterar studenternas gradering av vilka motivationsfaktorer som de anser är viktiga i val av yrke.

Nedan är medelvärdet,  $\mu$  och standardavvikelsen,  $\sigma$  för de olika motivationsfaktorerna, se Tabell 24. Det lägsta medelvärdet är det som är högst rankat av flest respondenter, vilket är prestationsmöjligheter 6,59. Standardavvikelsen för prestationsmöjligheter är på 3,74 och det indikerar på att det är en förhållandevis liten spridning bland svaren. Att standardavvikelsen bland svaren är så hög indikerar att det är en stor spridning inom svaren.

Tabell 24. Anger medelvärdet och standardavvikelsen bland studenternas svar kring vad som motiverar dem i ett framtida arbetsliv. Där  $\sigma$  är standardavvikelsen och  $\mu$  är medelvärdet

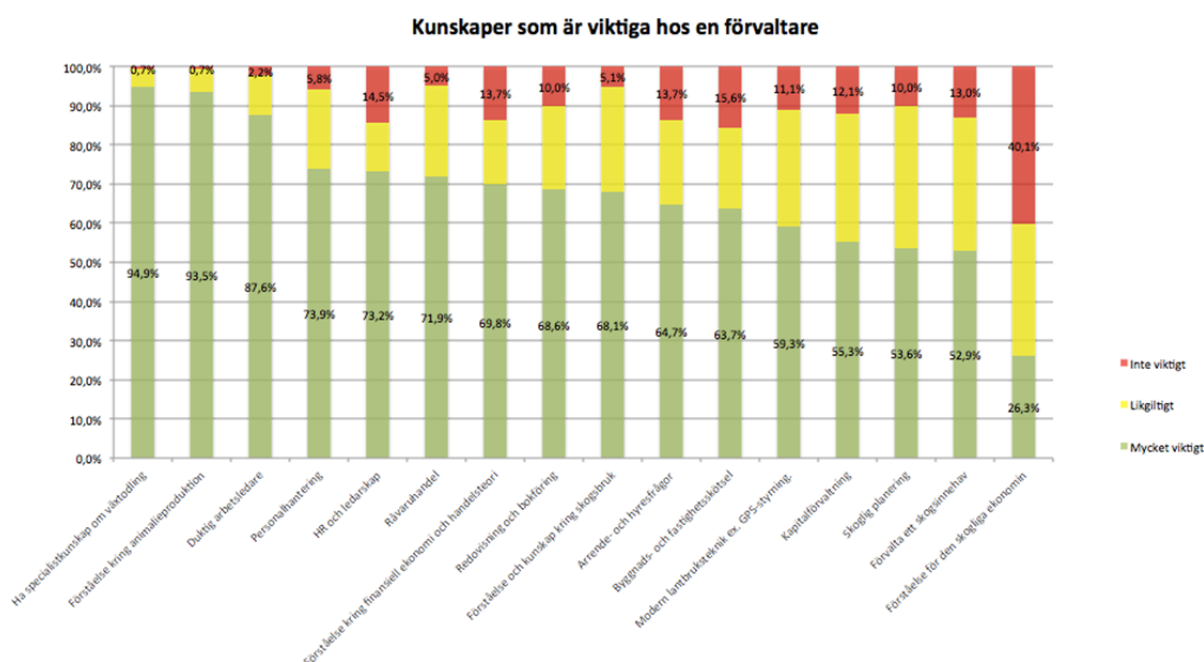
Motivationsfaktorer	$\mu$	$\sigma$
Prestationsmöjligheter	6,59	3,74
Möjligheter att växa i arbetet	6,93	4,70
Erkännande, uppskattning	6,98	4,25
Lön	7,14	3,60
Trygghet i anställningen	7,23	3,80
Ledning	7,39	3,28
Arbetsförhållanden	7,43	3,66
Mellanmänniska relationer	7,55	3,41
Ansvar	7,85	3,35
Fasta arbetstider	7,90	5,52
Balans mellan arbete och privatliv	8,00	4,39
Arbetets innehåll	8,03	4,45
Befordringsmöjligheter	8,12	3,59
Företagspolitik och struktur	8,30	4,03
Statusförhållanden	8,39	5,37

## 4.4 Framtida efterfrågan och utbud av kompetens

### 4.4.1 Kunskaper som är viktiga hos en förvaltare

Respondenterna från Jordägareförbundet fick gradera olika kunskaper mellan ett till fem där ett var inte alls viktigt och fem mycket viktigt. Resultatet är presenterat i Figur 7, i grafen är siffran tre satt som likgiltig. De viktigaste kunskaperna som respondenterna ser hos en förvaltare är; växtodling 94 procent, animalieproduktion 93 procent, arbetsledning 87 procent och personalhantering 73 procent.

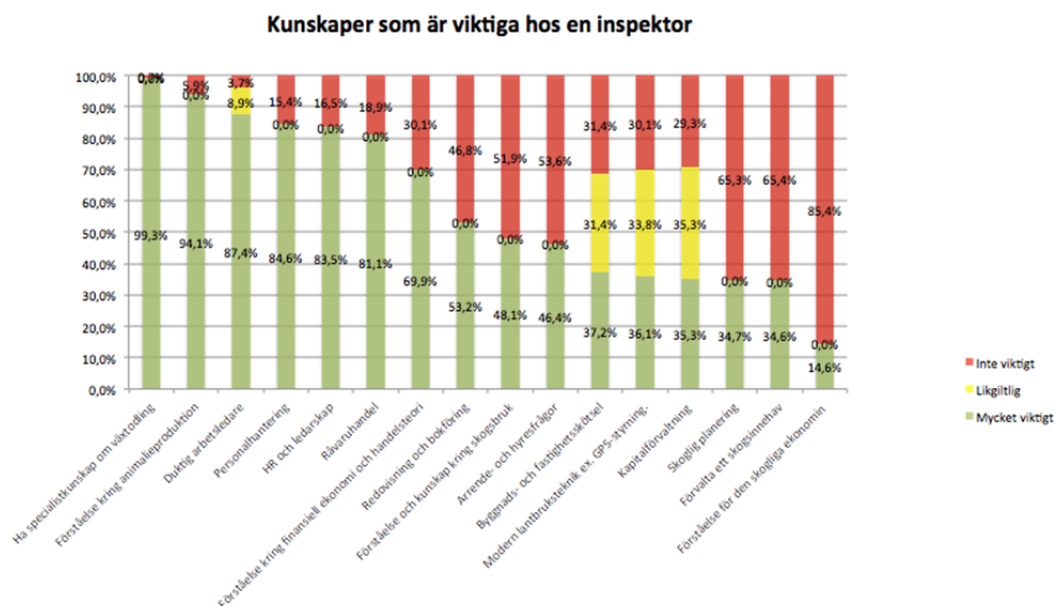
Kunskaper som rör hyres- och arrendefrågor och även råvaruhandel och finansiell teori anses som viktiga. Även kunskaper om fastighetsskötsel och kunskaper inom skog och skogsbruk anses som viktiga.



Figur 7. Presenterar Jordägareförbundets gradering av vilka kunskaper som är viktiga hos en förvaltare.

### 4.4.2 Kunskaper som är viktiga hos en inspektor

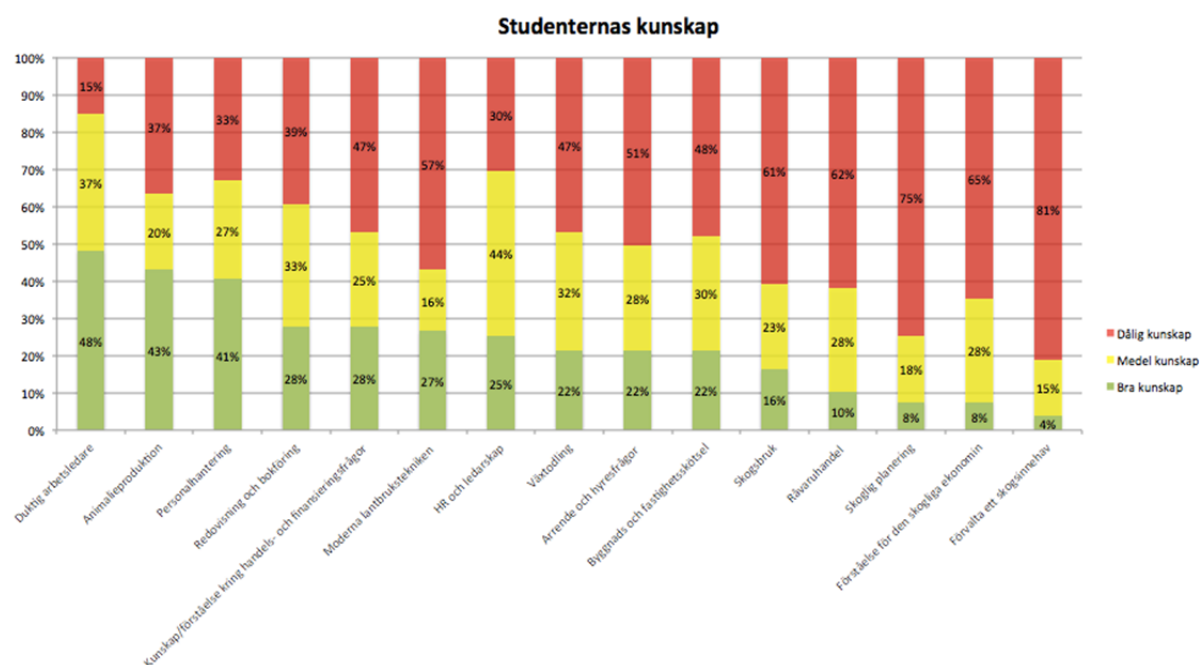
I Figur 8 är de kunskaper som är viktiga hos en inspektor presenterade utifrån respondenternas åsikter från Jordägareförbundet. De viktigaste kunskaperna som en inspektor skall ha enligt respondenterna är: växtodling 99 procent, animalieproduktion 94 procent och att han eller hon skall vara en duktig arbetsledare 87 procent. Även personalhantering och ha god kunskap inom samt förmåga att kunna använda sig av den moderna lantbrukstekniken anses också vara viktigt hos en inspektor. Skogsbruk och skoglig planering anses däremot inte vara viktigt hos en inspektor.



Figur 8. Presenterar Jordägareförbundets gradering av vilka kunskaper som är viktiga hos en inspektor.

#### 4.4.3 Studenternas kunskap och intresse

De tillfrågade studenterna fick gradera ett till fem hur de själva skattar sin kunskap inom olika områden, där ett var dålig kunskap och fem mycket god kunskap. Resultatet presenteras i Figur 9. De siffror som är redovisade i diagrammet är sammanslagna från ett och två ligger under dålig kunskap sedan fyra och fem är sammanslagna som bra kunskap. Några utmärkande siffror är att endast 21 procent anser att de har specialistkunskap om växtodling och 43 procent anser sig ha specialistkunskap om animalieproduktion.



Figur 9. Anger studenternas uppskattade kunskaper inom olika områden.

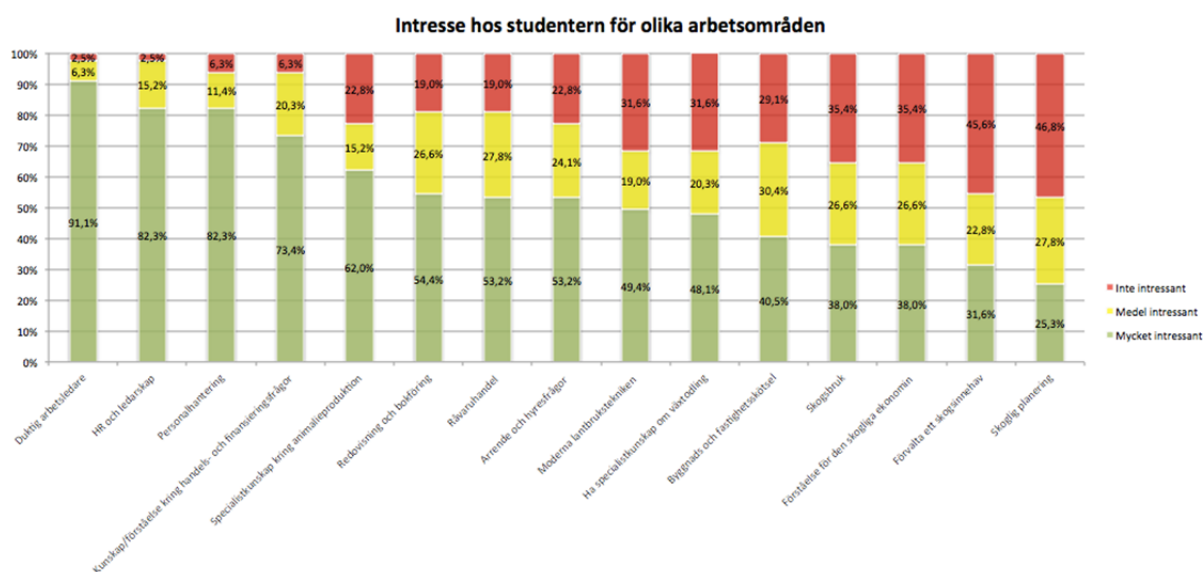
Vad som efterfrågas av framtida arbetsgivare och vad studenterna anser om sina kunskaper inom de olika kunskapsområdena idag skiljer sig åt, se Tabell 25. De låga p-värdena förklarar att det finns en statistiskt signifikant skillnad mellan de olika kunskaperna mellan

populationerna eftersom alla p-värden understiger riktvärdet på  $p > 0,05$ . Generellt efterfrågas en högre kunskap inom samtliga ämnen från Jordägareförbundets sida än vad studenterna anser sig ha idag. En hög standardavvikelse indikerar på att det finns en stor spridning inom populationen. Där  $\sigma$  är standardavvikelsen och  $\mu$  är medelvärde.

Tabell 25. Presenterar medelvärde och standardavvikelsen för de olika kunskaperna som efterfrågas av Jordägareförbundet och studenternas uppskattning av kunskap. Det låga p-värdet indikerar på att det inte finns något samband. Där  $\sigma$  är standardavvikelsen och  $\mu$  är medelvärde.

Kunskap	Studenter		Jordägare Inspektorer		Jordägare Förvaltare		P-Värde
	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	
Växtodling	1,19	2,63	0,88	4,45	1,05	3,77	0,00000000
Animalieproduktion	1,46	3,13	1,21	4,02	1,03	3,64	0,00029993
Arbetsledning	1,00	3,42	0,51	4,71	0,67	4,55	0,00000000
Personalhantering	1,25	3,06	0,81	4,47	0,65	4,53	0,00000000
HR och ledarskap	1,16	2,93	1,14	4,07	0,80	4,33	0,00000000
Råvaruhandel	1,24	2,17	1,35	2,96	1,11	3,68	0,00000001
Handels- och finansieringsfrågor	1,43	2,66	1,25	2,60	0,97	4,01	0,00000000
Redovisning	1,27	2,82	1,28	2,59	0,94	3,64	0,00000014
Skogsbruk	1,28	2,41	1,38	3,10	1,03	3,91	0,00000000
Arrende och hyresfrågor	1,27	2,50	1,37	2,93	0,92	3,99	0,00000000
Byggnads och fastighetsskötsel	1,32	2,70	1,25	3,60	0,85	3,86	0,00000065
Lantbruksteknik	1,50	2,96	1,12	4,09	1,05	3,61	0,00000417
Skoglig planering	1,23	2,04	1,20	3,14	1,08	3,71	0,00000000
Förvalta ett skogsinnehav	1,06	1,73	1,15	3,11	1,09	3,88	0,00000000
Skogliga ekonomin	1,13	2,32	1,19	3,11	1,12	3,88	0,00000000

Intresset hos studenterna att i framtiden arbeta inom de olika kunskapsområdena redovisas i Figur 10. Det som studenterna anser är intressant att jobba med i framtiden är framförallt arbetsledning 91 procent, personalhantering 82 procent och även HR och ledarskap 82 procent. Det som är utmärkande är att 31 procent anser att det inte är intressant att arbeta med växtodling. En stor del av studenterna anser att de inte vill arbeta med skog eller skogsrelaterade frågor.



Figur 10. Illustrerar intresset hos studenterna att i framtiden arbeta inom olika områden.

När studenterna själva fick gradera vad som skulle vara intressant att arbeta med i ett framtida arbetsliv blev det statistiska utfallet något annorlunda, se Tabell 26. Det finns en bättre överensstämmelse med vad stunderna är intresserade att arbeta med och vad som efterfrågas på vissa områden. Det höga p-värdet som överstiger riktvärdet på 0,05 på HR & ledarskap och animalieproduktion indikerar att kunskaperna och intresset överensstämmer. De låga p-värdena på resterande områden tyder på att intresset hos studenterna inte överensstämmer med vad som efterfrågas, rent kunskapsmässigt. Det finns inget intresse hos studenterna att i framtiden arbeta inom dessa områden, detta är statistiskt säkerställt eftersom p-värdena understiger riktvärdet på 0,05. Där  $\sigma$  är standardavvikelsen och  $\mu$  är medelvärdet.

Tabell 26. Presenterar medelvärde och standardavvikelsen för de olika kunskaperna som efterfrågas av Jordägareförbundet och studenternas intresse att i framtiden arbeta med vad som efterfrågas. Där  $\sigma$  är standardavvikelsen och  $\mu$  är medelvärdet

Intresse	Studenter		Jordägare Inspektorer		Jordägare Förvaltare		P-Värde
	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	
Växtodling	1,52	3,33	0,88	4,45	1,05	3,77	0,00000049
Animalieproduktion	1,39	3,77	1,21	4,02	1,03	3,64	0,05860664
Arbetsledning	0,78	4,46	0,51	4,71	0,67	4,55	0,03603401
Personalhantering	0,96	4,22	0,81	4,47	0,65	4,53	0,04400439
HR och ledarskap	0,79	4,22	1,14	4,07	0,80	4,33	0,11919013
Råvaruhandel	1,15	3,58	1,35	2,96	1,11	3,68	0,00038711
Handels- och finansieringsfrågor	0,96	4,08	1,25	2,60	0,97	4,01	0,00000000
Redovisning	1,21	3,67	1,28	2,59	0,94	3,64	0,00000001
Skogsbruk	1,34	2,95	1,38	3,10	1,03	3,91	0,00001367
Arrende och hyresfrågor	1,25	3,43	1,37	2,93	0,92	3,99	0,00000060
Byggnads och fastighetsskötsel	1,24	3,18	1,25	3,60	0,85	3,86	0,00266676
Lantbruksteknik	1,48	3,25	1,12	4,09	1,05	3,61	0,00034861
Skoglig planering	1,27	2,65	1,20	3,14	1,08	3,71	0,00000780
Förvalta ett skogsinnehav	1,36	2,73	1,15	3,11	1,09	3,88	0,00000052
Skogliga ekonomin	1,45	3,00	1,19	3,11	1,12	3,88	0,00002778

## 5 Analys och diskussion

### 5.1 Framtida efterfrågan

Efterfrågan på ledare mot de gröna näringarna kommer kvarstå, framförallt kommer större krav ställas på dem i framtiden. Ekstam (2002) skriver att verksamheter måste gå från att förvaltas till att förnyas. Över 80 procent av de tillfrågade ägarna tror att lantbruket kommer gå mot större arealer och större lantbruksföretag genom förvärv och gemensamma förvaltningsbolag vilket stämmer med Ekstam (2002). Detta kommer i så fall ställa större krav på ledarna att agera som företagsledare istället för personalledare.

Några av respondenterna som intervjuades misstänkte att det skulle bli svårt att rekrytera personal i framtiden eftersom studenter idag vill ha fasta arbetstider.

*”Studenter idag är inte villiga att lägga tiden på arbetet, de vill ha ett bra jobb 9-5 och sedan gå hem” ... Vidare förklarar respondenten... studenter inte vill ha ansvaret som medföljer en inspektorsroll. Studenter idag vill ha frihet och kunna tjäna pengar och är inte bredda att binda upp sina liv efter ett jobb”*

En majoritet av de tillfrågade ägarna och blivande ägarna anser att det idag är svårt att rekrytera både förvaltare och inspektor och att det inte kommer bli lättare i framtiden.

Det finns idag inte så många tjänster som inspektor och förvaltare. I Sverige finns det cirka 150 stycken inspektorer. Av de tillfrågade i denna undersökning så var det 44 stycken som hade inspektor anställd vilket motsvarar 24,2 procent. Viktat mot det totala antalet inspektorer i Sverige blir andelen 29,3 procent Ytterligare 18 stycken, motsvarande 9,8 procent, har planer på att anställa en inspektor i framtiden. Detta innebär när resultatet viktas att det i framtiden kommer finnas drygt 61 stycken inspektorstjänster i Sverige. I snitt kommer det ut cirka tre inspektorstjänster per år baserat på pensionsavgångar så i realiteten kommer det säkerligen fler tjänster per år men minst tre stycken måste nyrekryteras årligen baserat på ett arbetsliv är 45 år och att det i Sverige finns cirka 150 inspektorstjänster.

När det kommer till förvaltare är efterfrågan mycket mindre, enbart 24 stycken har anställda förvaltare vilket motsvarar 13,3 procent. Detta förklaras av att det enbart är större fastigheter framförallt i kombination med passiva ägare som har behov av förvaltare. Det är inte heller så många ägare som har planer på att anställa förvaltare i framtiden utan enbart 13 stycken motsvarandes 7,2 procent.

Av de tillfrågade i undersökningen var det cirka 50,5 procent från samtliga program som kunde tänka sig att arbeta som förvaltare. För inspektor var intresset något lägre och motsvarade 45,6 procent för samtliga program. Baserat på att det i teorin kommer ut 3 inspektorstjänster per år så innebär det att det i så fall går 19 nytexaminerade kandidater på respektive inspektorstjänst. Totalt av de tillfrågade så är det 62 kvinnor respektive 40 män. I Tabell 27 framgår det att en majoritet av männen bland agronomer och lantmästare kan tänka sig att arbeta som både förvaltare och inspektor. För lantmästarna är intresset högre att arbeta som inspektor än förvaltare både för kvinnor och män.

Tabell 27. Visar andelen kvinnor och män fördelat på utbildning som kan tänka sig att arbeta som förvaltare eller inspektor

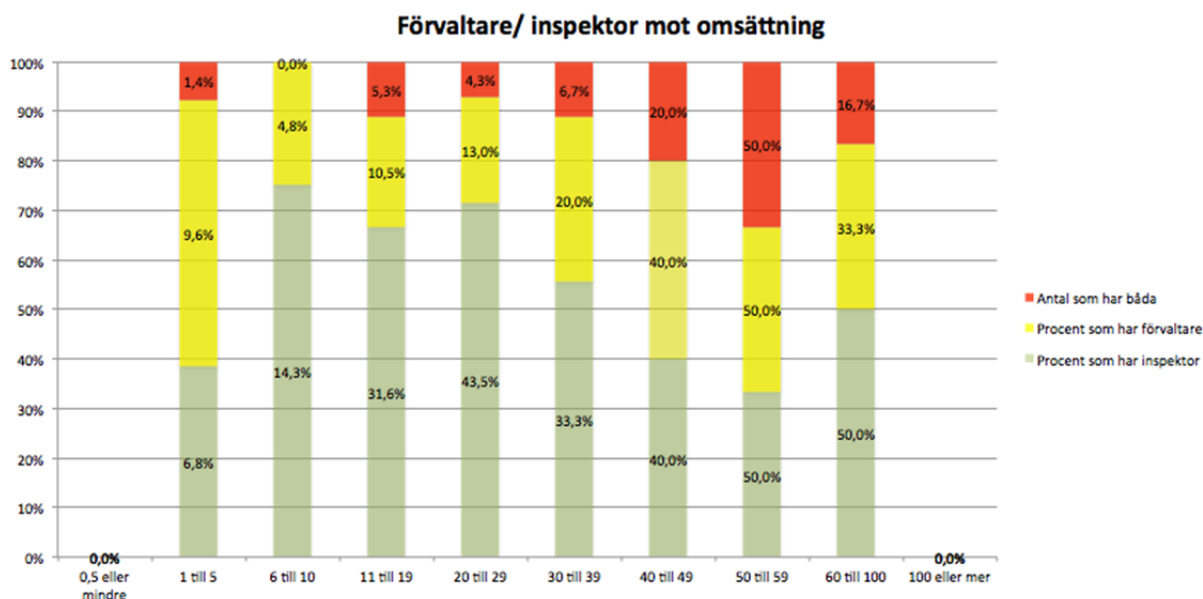
	Förvaltare	Inspektor
<b>Agronom kvinna</b>	39,2%	31,4%
<b>Agronom man</b>	78,6%	42,9%
<b>Lantmästare kvinna</b>	54,5%	63,6%
<b>Lantmästare man</b>	57,1%	67,9%

För manliga agronomer var det cirka 78 procent som kunde tänka sig att arbeta som förvaltare mot endast 42 procent som kunde ta tänka sig att arbeta som inspektor. Även för kvinnor inom agronomprogrammen var intresset högre att arbeta som förvaltare i framtiden än inspektor. Detta kan förklaras av att agronom är en högre, mer generell utbildning och därför utifrån efterfrågan på mer generell kunskap och större ansvar så torde agronomer vara mer lämpade till en förvaltartjänst. Det omvända gäller för inspektorer där en större andel lantmästare än agronomer kan tänka sig att arbeta som inspektor. 67,9 procent av männen och 63,6 procent av kvinnorna på lantmästarprogrammet kan tänka sig att arbeta som inspektor men bara 54,5 procent av kvinnorna respektive 57,1 procent för männen kan tänka sig att arbeta som förvaltare. Vad gäller agronomer så är det cirka 31,4 procent av kvinnorna respektive 42,9 procent av männen som kan tänka sig att arbeta som inspektor i framtiden.

Förvaltar- och inspektorstjänster kan dock förväntas öka i framtiden ifall det stämmer som ägarna tror idag att fler gårdar kommer gå ihop med gemensam drift och att gårdar blir större genom förvärv. Idag är det över 50 procent som aktivt driver fastigheten på mer än halvtid varav 40 procent driver den som heltidssysselsättning. Här ska även tilläggas att de flesta av respondenterna från Jordägareförbundet hade en utbildning inom ekonomi eller jordbruk, vilket kan förklara varför så många faktiskt driver sin fastighet idag. Detta kan komma att minska i framtiden ifall fler väljer att driva sina fastigheter passivt vilket skulle kunna innebära ett ökat behov av förvaltare.

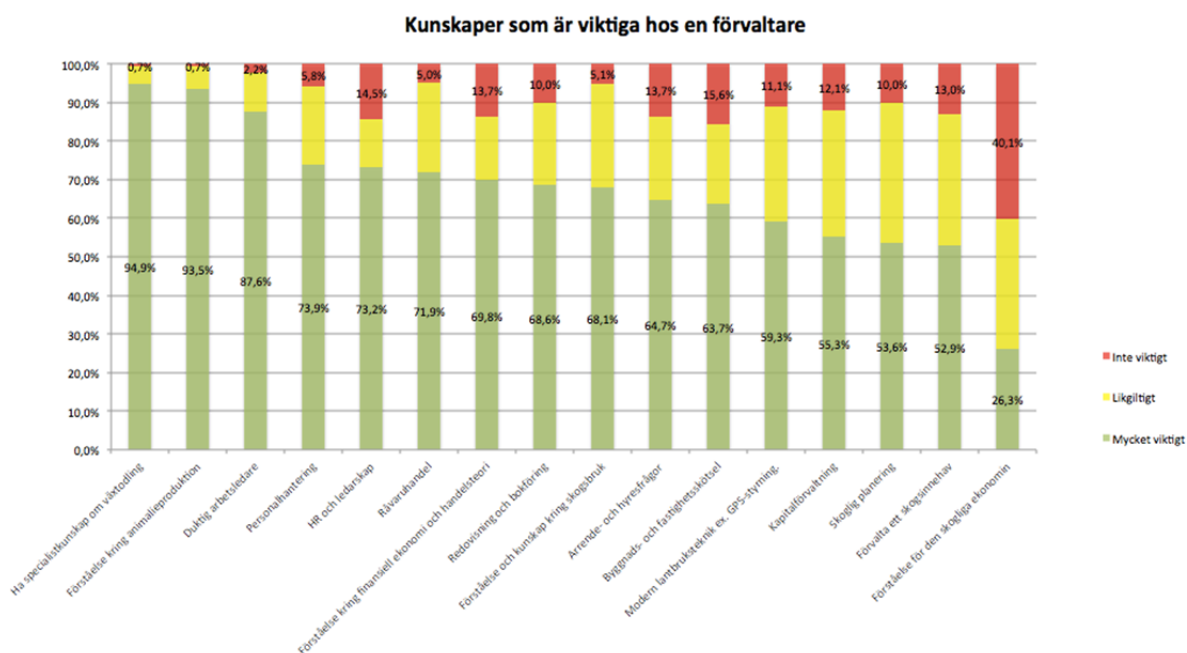
För de fastigheter som idag har en inspektor anställd var medelarealen för åkermarken 944 hektar. För att ha en anställd förvaltare var fastighetens medlareal om cirka 4 214 hektar. I Figur 11 illustreras vilka fastigheter som har anställda förvaltare, inspektorer respektive både och i förhållande till lantbruksföretagens omsättning. Enligt SCB, Jordbruksverket, Naturvårdsverket och LRF (2012) återfinns den största andelen jordbruksmark i Skåne. I undersökningen återfinns det flesta fastigheterna i Skåne och här finns även de fastigheter där flest antal, 28 stycken, har en anställd inspektor av totalt 44 stycken i hela undersökningen och hälften av alla som kunde tänka sig att anställa en förvaltare har en fastighet i Skåne (se Tabell 12 och 7).

Figur 11 är något missvisande mot sina höga extremer då exempelvis populationen med omsättning på 60-100 miljoner innehåller väldigt få fastigheter och därmed får enskilda svar väldigt stort genomslag. Däremot kan man utläsa att ju större omsättning desto fler har både förvaltare och inspektor anställda. Likaså att ju större omsättning företaget har desto vanligare blir det att ha en anställd förvaltare istället för inspektor.



Figur 11. Presenteras de fastigheter som har en anställd förvaltare och inspektor samt de som har både och.

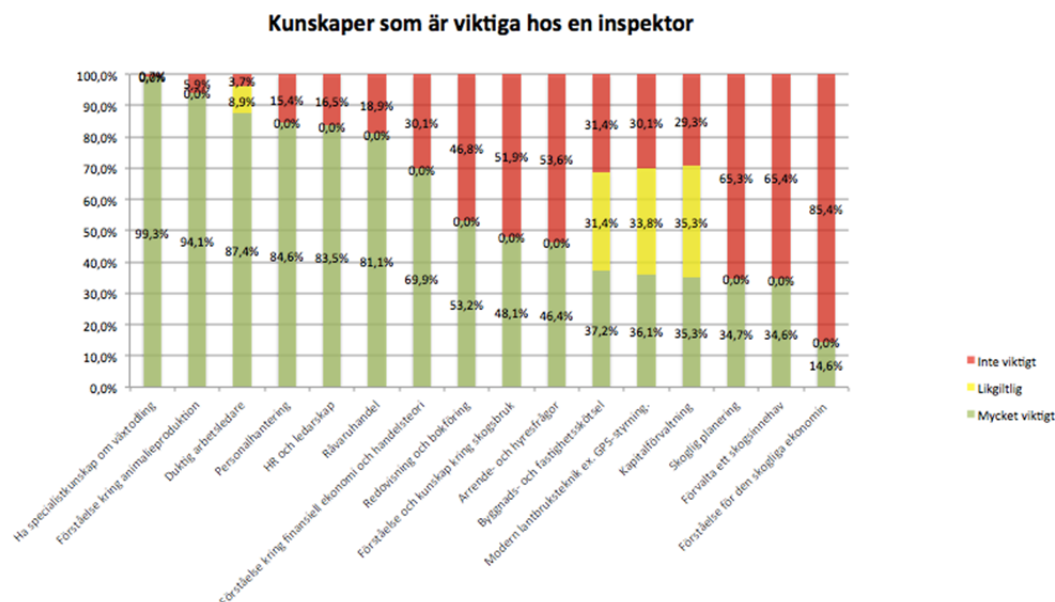
Både förvaltare och inspektorer skall ha en bred kunskapsbas vad gäller egenskaper och kunskaper enligt de tillfrågade ägarna. När det handlar om förvaltare är det mer en generell kunskap som efterfrågas inom flera områden med tyngdpunkt på arbetsledning och personalhantering. Även stor kunskap inom ekonomi efterfrågas vilket kan utläsas ur Figur 7. Det som minst efterfrågas är kunskaper kring kapitalförvaltning vilket skulle kunna förklaras med att det överlämnas till experter inom kapitalförvaltning vid banker och liknande institutioner. Redovisning är det inte lika stor efterfrågan på fördjupade kunskaper kring vilket skulle kunna förklaras av att vid så pass stora lantbruksföretag som har behov av förvaltare så anställs även redovisningsexpert motsvarande ekonomidirektör vilket stärker bilden av att en förvaltare är att likställa med en verkställande direktör vid ett producerande företag. Förvaltaren skall ha kunskap kring alla verksamhetsområden men ingen direkt specialistkunskap.



Figur 7. Presenterar Jordägareförbundets gradering av vilka kunskaper som är viktiga hos en förvaltare.



Det syns tydligt bland ägarnas efterfrågade kunskaper hos en inspektor att denne är betraktad mer som en specialist. Där denne skall ha specialistkunskap kring arbetsledning, personalfrågor och produktion. Enbart mer grundläggande förståelse efterfrågas kring ekonomi och skog vilket tydligt kan utläsas ur Figur 8. Detta speglar tydligt de ansvarsområden som listas för en förvaltare respektive inspektor i teoridelen. Där förvaltaren förväntas ha en mer generell och långsiktigt ledande roll medan inspektor förväntas ha mer specialiserad roll mot det operativa arbetet.



Figur 8. Presenterar Jordägareförbundets gradering av vilka kunskaper som är viktiga hos en inspektor.

Ovanstående resultat visar också på att de förväntade rollerna för en förvaltare respektive inspektor speglar teorin kring lantbrukets anatomi, se Figur 2. Ekstam (2002) skriver att det idag är allt viktigare att vara en affärsledare än att vara en specialistchef. Denna syn delas inte av ägarna som fortfarande värderar specialistkunskap högt framförallt hos en inspektor. Ifall detta relateras till för 20 år sedan och ifall en motsvarande studie hade gjorts då så har nog ändå en stor utveckling skett kring ledarrollen i lantbruksföretag mot mer affärsledning. Detta stämmer in de svar som framkom under förstudien där flera respondenter påpekade den utveckling som skett för framförallt inspektorsrollen, att mer kretsar kring affärer idag. Det rådde en relativt hög medelålder på 52 år bland ägarna och synen på en ledare inom ett lantbruksföretag kan därför komma och ändras ytterligare med nästa generationsskifte.

## 5.2 Framtida utbud

Det som framförallt driver studenterna i deras val av yrke är prestationsmöjligheter följt av möjligheter att växa i arbetet, fasta arbetstider och erkännande/uppskattning. Även lön rankas som en högt bidragande orsak till yrkesval (se Figur 6 under resultat).

Statusförhållandet kring titeln inspektor kan ha ändrats under åren. De yrkesverksamma inspektorerna idag uttalade sig att förr när de läste till lantmästare var det otroligt högt ansett att vara inspektor på en större gård. Samtidigt så menar de att titeln inte alls har samma status idag. Kanske anses titeln vara lite ”gammalmodig” och kanske mindre tilltalande för studenterna idag. Huruvida det påståendet stämmer eller inte är svårt att avgöra, däremot kan det i vissa fall stämma att studenterna hellre vill ha status, fasta arbetstider och möjlighet att växa i arbetslivet hellre än mycket ansvar. Möjligheten till balans mellan arbete och privatliv

var det nästan 20 procent som rankat som topp tre, vilket tyder på att inspektorernas utsagor till stor del stämmer (se Figur 6).

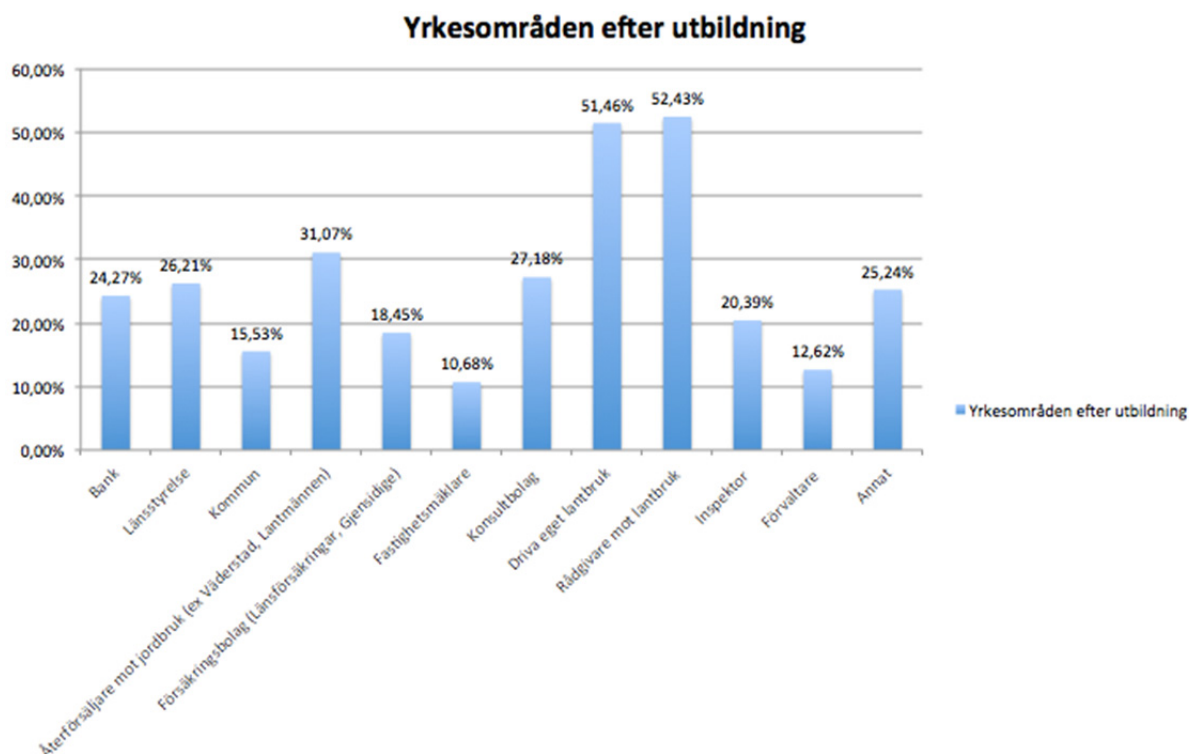
Resultatet säger till viss del emot sig självt när studenterna rankar inspektor och förvaltare relativt lågt med vad de helst vill arbeta med samtidigt som de rankar prestationsmöjligheter högt som motivationsfaktor vid val av arbete. Både förvaltare och inspektor är prestationsdrivna yrken vilket därför borde vara väldigt attraktivt. Samtidigt är det endast 11 procent av de tillfrågade studenterna som rankar ansvar som topp tre. Utifrån intervjuerna i förstudien menade många av de tillfrågade inspektorerna att studenter idag inte vill ha det ansvar som följer med en inspektorstjänst vilket bekräftades av att det endast var 11 procent som motiveras av att ha ett stort ansvar. Studenterna anser även att fasta arbetstider är något som är mycket viktigt, vilket kan tala för att de inte väljer dessa typer av yrkesbanor då detta är yrken där detta inte är möjligt att få i någon större utsträckning. Inspektorerna i förstudien misstänkte att fasta arbetstider är viktigt för dagens studenter, vilket de fick helt rätt i.

Detta kan tala mot att studenterna skulle välja att börja arbeta som förvaltare eller inspektor då vidare karriärvägar är relativt begränsade och det ofta är högst nåbara positioner inom lantbruksföretag. Utbytet mellan lantbruksföretag och andra företag så som industriföretag mot lantbruket är oklart men kan misstänkas vara tämligen begränsat då det historiskt sett varit vanligt att en inspektor eller förvaltare stannar i den rollen under dennes hela yrkesverksamma liv. De inspektorer som intervjuades hade varit på samma fastighet i cirka 20 år.

Detta kan ha berott på den stora skillnaden mellan hur lantbruksföretag tidigare drevs väldigt operativt mot hur de idag drivs mer som affärsverksamheter vilket kan komma att göra utbyten mer attraktiva framöver samtidigt som lantbruksföretagen lockar nya typer av personligheter. Det kanske till och med blir så att utbudet inte enbart begränsas till agrart utbildad personal utan att ledare från andra utbildningar rekryteras som ingenjörer med inriktning mot industriell ekonomi och studenter från Handelshögskolor då lantbruksföretagen blir mer affärsorienterade.

Studien av ägarna visade på det stora behovet av kompetenta ledare till lantbruksföretagen och även att de krav som ställs på ledarna måste gå mer mot att vara företagsledare än arbetsledare. I Sverige så är det framförallt agronomprogrammet och lantmästarprogrammet som svarar för att utbilda framtidens ledare mot förvaltar och inspektorstjänster. Det finns idag ingen jättemarknad för vare sig inspektorer eller förvaltare men den kan komma att växa i framtiden ifall det ter sig som ägarna tror att lantbruken kommer gå mot större arealer och större lantbruksföretag. En majoritet på 65,7 procent av de tillfrågade studenterna vill arbeta med produktionslantbruk efter examen och ungefär hälften kunde tänka sig att inträda i en framtida yrkesroll som förvaltare eller inspektor vid ett lantbruksföretag.

I Figur 12 finns studenternas framtida önskan om yrkesval, i grafen framgår det att många vill arbeta om rådgivare mot lantbruket eller driva eget lantbruk.



Figur 12. Presenterar vad studentetrarna helst vill arbeta med efter examen.

När studenterna fick rangordna vad de helst ville arbeta med om de fick välja själva så fördelade det sig enligt följande i Tabell 28 efter utbildningsinriktning.

Tabell 28. Anger studenternas val av yrkeskategorier fördelat efter utbildning

Utbildning	Första val	Andra val	Tredje val
<b>Ekonomiagronom</b>	Bank	Konsultbolag	Försäkringsbolag
<b>Husdjursagronom</b>	Rådgivare	Länsstyrelse	Återförsäljare
<b>Lantmästare</b>	Driva eget lantbruk	Rådgivare	<b>Inspektor</b>
<b>Markväxtagronom</b>	Rådgivare	Återförsäljare	Annat

För lantmästare kommer inspektor som tredje val men uppseendeväckande är att varken inspektor eller framförallt förvaltare kvalar in på topp tre för någon av agronominriktningarna. Under kategorin annat för markväxtagronom nämndes bland annat forskning, politik och energifrågor. Det är framförallt många studenter som vill arbeta med rådgivning mot lantbruksföretag. Enligt Mackelan (2015) är det just nyexaminerade som arbetar som rådgivare, de skriver även i sin rapport att rådgivningen är under förändring. Att de som arbetar med rådgivning måste arbeta med hela företagets affärsverksamhet istället för att specialisera sig på ett område. Detta innebär att det krävs en större förståelse kring alla delarna inom företaget, det vill säga alla delar som kan beröra en jordbruksfastighet.

Fördelat på utbildningsinriktning enligt Tabell 29 kan det utläsas att det är fler studenter som är positiva till att bli förvaltare än inspektor bland agronomprogrammet än lantmästarprogrammet och omvända förhållanden för inspektor. Detta torde vara helt naturligt då agronom är en högre utbildningsinriktning och därmed borde vara lämpade för en högre chefsposition som förvaltare erbjuder samtidigt som lantmästare är mer praktiskt orienterade och därmed borde vara mer lämpade för en inspektorsroll.

Ifall de olika inriktningarna för agronom studeras så är förvaltare populärare bland mark/växtagronomer än bland ekonomiagronomer vilket kan ifrågasättas då en förvaltare har ett betydligt mer omfattande ekonomiskt ansvar vilket visat sig bland de kunskaper som efterfrågas från ägarnas sida för en förvaltartjänst. Därför borde ekonomiagronomerna vara mer lämpade för en förvaltartjänst än en mark/växtagronom som torde vara bättre lämpad för en med driftledande roll än övergripande. Inspektorsrollen är populärast bland husdjursagronomer vilket kan spela in på operativa ansvaret för animalieproduktion som ofta faller inom ramen för en inspektorstjänst. Att det är en större andel av studenterna som kan tänka sig att arbeta som förvaltare och inspektor på en direkt fråga är positivt. Dock bör det noteras att det examineras cirka 40 personer per program från de olika utbildningarna, vilket gör att siffrorna i Tabell 29 kan vara något för positiva. Då själva antalet som det faktiska rör sig om är lågt.

Tabell 29. Andel som är intresserade av att arbeta som förvaltare eller inspektorer i framtiden fördelat på utbildning

Förvaltare/Inspektor	Förvaltare	Inspektor
<b>Ekonomiagronom</b>	50,0%	30,0%
<b>Husdjursagronom</b>	31,8%	40,9%
<b>Lantmästare</b>	59,5%	70,3%
<b>Mark/växtagronom</b>	69,2%	30,8%

En stor andel, nästan 70 procent, har en jordbruksanknytning inom familjen, se Tabell 20, vilket kan innebära att många av dem som svarade på att de vill driva eget lantbruk kan komma att ta över familjegården. Detta kan göra att många aldrig kommer komma ut på arbetsmarknaden som potentiella förvaltare eller inspektorer. Intresset att arbeta inom eller med produktionslantbruk i framtiden skiljer sig mellan de olika utbildningsprogrammen. Generellt är det fler lantmästare som vill arbeta med produktionslantbruk än vad agronomerna vill göra. Ekonomiagronomerna är de som minst vill arbeta med produktionslantbruk i framtiden. Många är osäkra och anger därför en trea i graderingen se Tabell 30.

Tabell 30. Andel som vill arbeta med produktionslantbruk efter examen uppdelat efter vilken utbildning respondenterna har. Graderingen är ett till fem där ett är inte alls intresserad av att arbeta som produktionslantbruk och fem är mycket gärna

	1-2	3	4-5
<b>Ekonomiagronom</b>	36,8%	43,8%	16,4%
<b>Husdjursagronom</b>	21,1%	25,0%	20,9%
<b>Lantmästare</b>	5,3 %	18,8%	49,3%
<b>Mark/växtagronom</b>	10,5%	12,5%	13,4%

I Tabell 31 är studenternas uppskattade kunskaper indelade efter vilken utbildning de läser på. Kunskaperna baseras på de områden som var mest efterfrågade från Jordägareförbundet. I Tabellen är medelkunskaperna för varje årskurs presenterade tillsammans med ett snitt över respektive utbildning, i Tabellen är dessa utmärkta. Lantmästarna och mark/växtagronomer har högst snitt på kunskaper kring växtodling och husdjursagronom har det högsta snittet på animalieproduktion. Lantmästarna är de som anser sig ha bäst kunskaper inom arbetsledning och personalhantering och även HR och ledarskap. Ekonomiagronomerna har en generell låg kunskap inom alla områden i denna undersökning. Kunskaperna som presenteras kan vara missgynnande för vissa utbildningar, som exempel skulle förmodligen ekonomiagronomerna ha ett högre snitt inom områden som redovisning och ekonomi. Medelvärde för de olika kunskaperna stiger ju högre upp i utbildningsåren studenterna kommer, vilket är logiskt. I alla

skattningar finns det en risk att respondenterna underskattar eller möjligtvis överskattat sina kunskaper vilket gör att resultatet blir missvisande.

Tabell 31. Studenternas medelkunskaper mot inom de kunskaper som efterfrågas uppdelat på utbildning och årskurser

	Arbetsledare	Personalhantering	HR	Växtodling	Animalieproduktion
<b>Ekonomiagronom</b>	<b>3,30</b>	<b>3,00</b>	<b>2,88</b>	<b>2,04</b>	<b>2,00</b>
3	3,29	3,00	2,80	2,13	1,82
4	3,25	3,50	3,50	1,50	1,67
5	3,40	2,60	2,60	2,20	2,75
<b>Husdjursagronom</b>	<b>3,18</b>	<b>2,13</b>	<b>2,33</b>	<b>1,57</b>	<b>4,29</b>
2				3,00	4,00
3	3,20	2,75	2,60	1,50	4,00
4	3,33	2,00	2,00	1,67	4,33
5	3,00	1,00	2,00	1,25	4,75
<b>Lantmästare</b>	<b>3,84</b>	<b>3,34</b>	<b>3,16</b>	<b>3,22</b>	<b>3,48</b>
0,5	3,89	3,56	2,78	3,44	3,00
1	4,33	3,67	3,33	2,67	3,67
2	3,45	2,82	2,82	2,73	3,55
3	4,11	3,67	4,00	3,78	3,78
<b>Mark/växtagronom</b>	<b>2,38</b>	<b>3,00</b>	<b>2,83</b>	<b>3,78</b>	<b>2,00</b>
3	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00
4	3,33	4,00	3,33	4,67	3,00
5	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00

### 5.3 Hur möter utbudet efterfrågan?

Som författaren Anttila (2005) skriver så är personalförsörjning och kompetensförsörjning några av de viktigaste frågorna för företag (Anttila, 2005). Den stora frågan är hur personalförsörjningen kommer att se ut i framtiden, utbildas det idag studenter som kan möta den efterfrågan som ställs från ägare på förvaltar- och inspektorstjänster.

Som författaren Lindelöw (2008) uttryckte sig; ”Vad är det för kompetens vi behöver i framtiden?” är det svårt att förutspå vilken kompetens som det kommer finnas ett behov av i framtiden. Ekstam (2002) säger att ledaren måste bli mer engagerad i sina medarbetare. Ledarskapet är idag under förändring, medarbetarnas inflytande på arbetsplatsen kommer öka och även beslutsmakten hos medarbetarna har stärkts (Jacobsen och Torsvik, 2008). Respondenterna som intervjuades i förstudien fick själva uppskatta vilken ledarstil de har idag och vilken ledarstil som kommer bli mer vanlig i framtiden. Idag hade alla ägare, inspektorer och förvaltare en spridning över alla ledarstilarna. De tror dock att den demokratiska ledarstilen kommer bli mer vanlig i framtiden. Som en respondent uttryckte det: ”jag vill ju att mina anställda ska kunna fatta beslut själva och lösa problem.” Vilket stämmer överens med den utveckling som Jacobsen och Thorsvik (2008) presenterade.

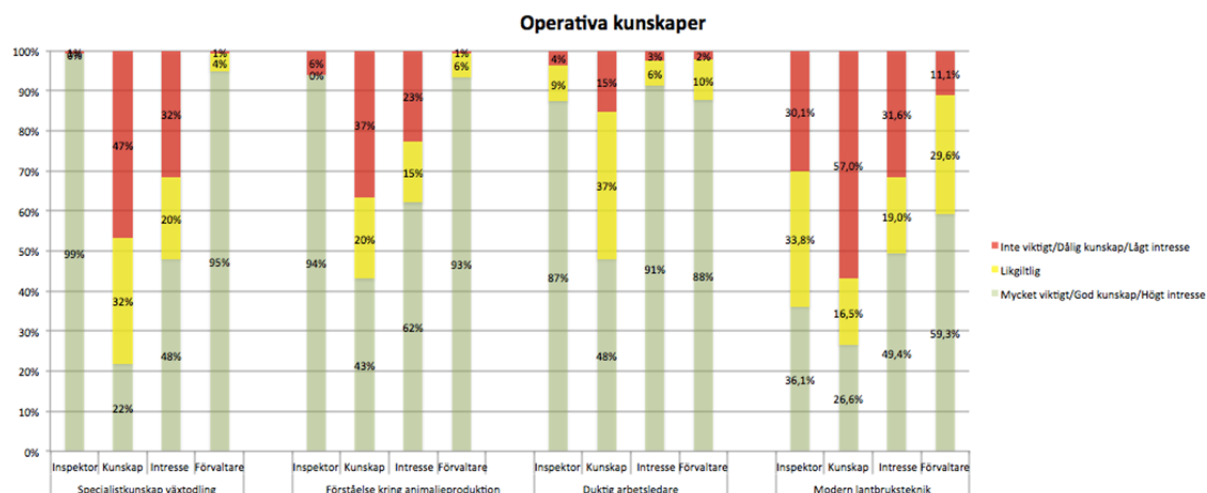
Ägarna efterfrågar främst för inspektorer hög kunskap inom växtodling, animalieproduktion arbetsledning, personalhantering och lantbruksteknik. Tabell 32 visar att det råder viss differens mellan utbudet och efterfrågan på den punkten. Differensen är väldigt jämn för animalieproduktion, arbetsledning och personalhantering vilket kan tyda på enbart tolkningsskillnader vid besvarade av frågorna. Däremot så råder det en betydande skillnad när det kommer till växtodling. I själva svaren som redovisas i Tabell 25 under resultat så framgår det att det råder en relativt hög varians vilket tyder på spridning i svaren.

När det kommer till mer administrativa kunskaper så som arrende- och hyresfrågor, byggnads och fastighetsskötsel och ekonomi så är det jämnare skillnad mellan utbud och efterfrågan vilket kan tyda på att dessa korrelerar. Däremot vad gäller de mer praktiska bitarna så som växtodling, animalieproduktion och personalledning så är det betydligt större variation och skillnad vilket tyder på att dessa inte korrelerar och det därmed finns en skillnad. Endast 21,5 procent av respondenterna anser sig ha tillräckligt god kunskap inom växtodling. En stor andel, 46,8 procent, ansåg att de har direkt dålig kunskap i ämnet. 30,1 procent var osäkra på sin kunskap, se Figur 9.

Tabell 32. Illustrerar medelvärde av de kunskaper som anses vara de viktigaste som efterfrågas och utbudet samt differensen av dessa

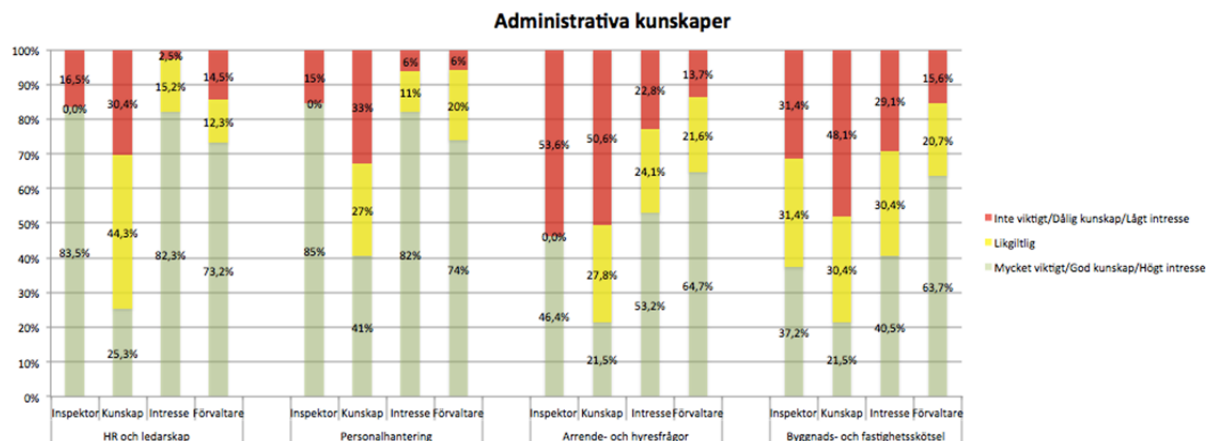
Inspektor	Medelvärde Efterfrågan	Medelvärde Utbud	Differens
Växtodling	4,45	3,33	1,12
Animalieproduktion	4,02	3,77	0,25
Arbetsledning	4,71	4,46	0,25
Personalhantering	4,47	4,22	0,25
Lantbruksteknik	4,09	3,25	0,84

För förvaltare kan det ur Tabell 26 utläsas att utbudet bättre matchar efterfrågan, vilket tyder ur ett intresseperspektiv så passar de tillfrågade agronomerna och lantmästarna bättre som förvaltare än inspektorer. Däremot när det kommer till kunskap vilket presenteras under resultat i Tabell 25 så råder det en avsevärd skillnad mellan vad som efterfrågas och vad studenterna anser att de kan. Detta kan även utläsas i Figur 13 där utbud och efterfrågan för de rent operativa kunskaperna som växtodling, animalieproduktion, arbetsledning och lantbruksteknik illustreras. Från vänster till höger i staplarna visas kunskapsnivån för en inspektor därefter studenternas kunskap och intresse och längst till höger visas förvaltarens önskvärda kunskaper som efterfrågas från Jordägareförbundet. Det är svårt att avgöra varför kunskaperna är låga, antingen kan det bero på bristande intresse från studenterna eller att utbildningarna inte matchar efterfrågade kunskaper från näringslivet. Möjligtvis att utbildningarna inte ger studenterna de specialistkunskaper som krävs för att i framtiden verka i en inspektorstjänst. En möjlig förklaring kan vara att de tillfrågade studenterna fortfarande är under utbildning men även att de underskattar sina kunskaper.



Figur 13. Illustrerar utbud mot efterfrågan i de rent operativa kunskaperna samt studenternas intresse att i framtiden arbeta inom dessa områden. Från vänster i staplarna; inspektor, kunskap, intresse och förvaltare.

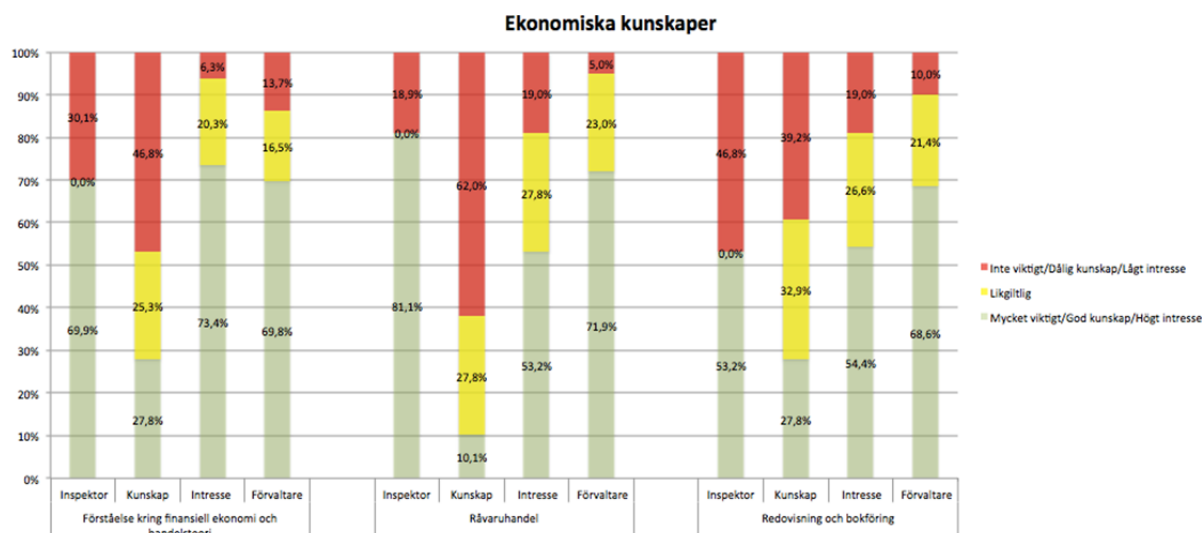
Utbud och efterfrågan i de administrativa kunskaperna som HR & ledarskap, personalhantering arrende- och hyresfrågor och byggnadsskötsel illustreras i Figur 14. Studenterna har låga kunskaper inom samtliga områden idag, dock finns det generellt sett ett högre intresse att arbeta med dessa frågor i framtiden. För förvaltaren efterfrågas högre kunskaper inom samtliga områden i jämförelse mot inspektörerna.



Figur 14. Illustrerar utbud mot efterfrågan i de rent administrativa kunskaperna samt studenternas intresse att i framtiden arbeta inom dessa områden. Från vänster i staplarna; inspektor, kunskap, intresse och förvaltare.

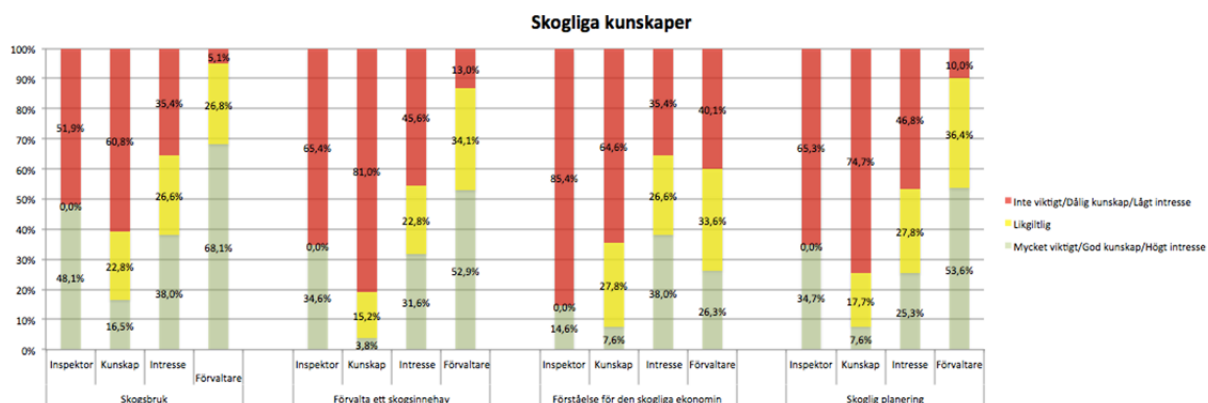
I Figur 15 så kan det utläsas att det krävs högre ekonomisk kunskap hos en förvaltare än hos en inspektor. För råvaruhandel är dock trenden den motsatta, här krävs en hög kunskap hos inspektören eftersom detta kan inräknas som en operativ kunskap som ligger mer inom inspektörens ansvarsområden. Vilket även bekräftas av de tillfrågade inspektörerna och ägarna där de framhåller att affärssinne och terminshandel är viktigt för en inspektor.

För studenterna är intresset att arbeta inom detta ganska högt, 52 procent anser att detta är intressant, däremot är kunskapen väldigt låg. Endast 10 procent anser att de har god kunskap inom terminshandel. Detta är ett område som utbildningsansvariga därmed skulle kunna prioritera högre eftersom studenterna uppvisar ett högt intresse för terminshandel samtidigt som det efterfrågas inom arbetslivet. Även vad gäller finansiell handelsteori, där bland annat lån och finansiering är inräknat, finns det ett högt intresse bland studenterna. Över 70 procent anser att det är ett intressant arbetsområde medan endast 27 procent anser att de idag har god kunskap inom ämnet.



Figur 15. Illustrerar utbud mot efterfrågan i de rent ekonomiska kunskaperna samt studenternas intresse att i framtiden arbeta inom dessa områden. Från vänster i staplarna; inspektor, kunskap, intresse och förvaltare.

Likaså vad gäller den skogliga aspekten, se Figur 16, så anser studenterna att de har väldigt låg kunskap vilket det finns en stor efterfrågan att studenterna skall ha, framförallt när det gäller förvaltartjänster. 70 procent anser att skoglig planering och den skogliga ekonomin är viktig kunskap för en förvaltare. Denna siffra var lägre för inspektorer cirka 30 procent anser att det är viktigt. Två tredjedelar av alla jordbruksföretag har idag skog på fastigheten (Jordbruksverket, 2007d) Det är därför viktigt även för studenter som är intresserad av arbeta som rådgivare mot lantbruksföretag att kunna skog. Enligt Mackelan (2015) måste rådgivarna förstå alla delarna inom företaget.



Figur 16. Illustrerar utbud mot efterfrågan i de rent skogliga kunskaperna samt studenternas intresse att i framtiden arbeta inom dessa områden. Från vänster i staplarna; inspektor, kunskap, intresse och förvaltare.

## 5.4 Metoddiskussion

### 5.4.1 Kommentar till förstudie

De flesta respondenter i förstudien gav väldigt likartade svar oberoende av varandra vilket innebar att förstudien begränsades till tio respondenter. Detta gällde både vilka kunskaper och egenskaper som de anser är viktiga i sitt dagliga arbete. Även bredden av respondenter styrker argumentet för att inte intervjua fler då intervjun lyckades rama in ägare, förvaltare, inspektorer och oberoende konsulter som arbetar mot flera gårdar. På ägarsidan intervjuades både aktiva ägare som aktivt deltar i driften såväl som mer passiva ägare som överlätit



ledningen av lantbruksföretaget till förvaltare. Urvalet var subjektivt där intervjuobjekten valdes av författaren.

#### ***5.4.2 Enkätundersökning till Jordägareförbundet***

Enkäten till Jordägareförbundet hade en svarsfrekvens på 30 procent, totalt 226 svarande och av dessa var det 174 fullständiga svar och 55 var partiella svar. 514 stycken svarade inte på enkäten. En majoritet på 88,7 procent av de svarande respondenterna ägde idag fastigheten och 85,7 drev fastigheten idag av dessa driver 40 procent fastigheten på heltid, det vill säga 40 timmar per vecka. Av dessa 174 svarande så står dessa för en merpart av de som studien riktar sig mot, det vill säga att de stämmer väl in i den målpopulation som studien riktar sig mot. En påminnelse gick ut under perioden som enkäten var öppen. Enkäten var öppen i 20 dagar varav 16 arbetsdagar.

Vid hantering och utskick till Jordägareförbundet gick all korrespondens med respondenterna via en sekreterare vid Jordägareförbundets kansli. Hon administrerade även utskick och påminnelse för enkäten. Detta innebar att det inte gick att göra något särskilt urval för enkäten utan samtliga medlemmar fick enkäten, även dem som inte har någon jordbruksmark alls. Det skall även vägas in att bland Jordägareförbundets medlemmar kan både fru, barn, syskon och även föräldrar vara medlemmar trots att de inte är ägare till fastigheten. Detta innebär att antalet medlemmar som fick enkäten vilket var 740 stycken så behöver alla inte vara delaktiga i driften för fastigheten. Detta innebär att svarsfrekvensen förmodligen var bättre då målgruppen i själva verket var mindre och enkäten enbart vände sig till de som aktivt drev fastigheten idag.

Eftersom det inte gick att göra något urval ur populationen borde enkäten borde ha utformats med några inledande testfrågor för att undersöka huruvida respondenterna var rätt för målgruppen eller ej. Om respondenten inte var rätt för den valda målgruppen borde han eller hon ha slussats ut ur enkäten. Då hade en bättre bortfallsanalys kunnat förklara de stora bortfallet.

En felkälla som kan uppstå när författaren inte hanterar utskicket själv är att respondenterna besvarar två gånger då respondenterna erhåller webbenkäten även vid påminnelseutskicket. Hade författaren kunnat administrera utskicket självt hade påminnelse enbart gått ut till dem som inte besvarat enkäten vid första tillfället.

Enkäten var konstruerad för att vara så svarsvänlig som möjligt och intressera respondenten. Därför programmerades enkäten att dölja frågor som var irrelevanta för respondenten baserat på tidigare svar. Detta innebar att inte samtliga respondenter besvarat alla frågor detta kan förklara av några av de ofullständiga svaren.

En notering som gjorts är trots tydlig beskrivning i enkäten över vad som menas med förvaltare så kan vissa frågor rörandes just det misstolkats då vissa kan ha trott att det var skogsförvaltare som menades och inte en verkställande direktör ansvarig för hela verksamheten.

#### ***5.4.3 Enkätundersökning till studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet***

Enkäten som skickades till studenterna vid SLU utgick till totalt 550 respondenter. Av dessa var det 106 som påbörjade enkäten och av dessa var det 79 som fullföljde hela enkäten och 27 var partiella svar. 444 personer besvarade inte enkäten. I Tabell 33 är de olika inriktningarnas svarsandelar presenterade, i svarsandelen är det ett stort bortfall bland de manliga studenterna,

inga manliga husdjursagronomer har till exempel besvarat enkäten. Även de manliga markväxtagronomerna är få, endast tre stycken. Största andelen av de svarande är manliga lantmästare på 25 procent följt av kvinnliga husdjursagronomer.

Tabell 33. Presenterar svarsandelarna för de olika inriktningarna fördelat på kvinnor och män

Inriktningar	Kvinnor st (%)	Män st (%)	Totalsumma
Ekonomiagronom	21( 20 %)	11 (10%)	32
Husdjursagronom	22 (21%)	-	22
Lantmästare	12 (11%)	26 (25%)	38
Mark/växtagronom	10 (10%)	3 (3%)	13
<b>Totalsumma</b>	<b>65</b>	<b>40</b>	<b>105</b>

Åtgärder för att höja svarsfrekvensen var att lotta ut ett par hörlurar till studenterna för att öka intresset för att svara. Totalt skickades det ut två påminnelser under tiden som enkäten var öppen. Totalt var enkäten öppen i 15 dagar varav 11 var arbetsdagar. Påminnelserna skickades ut med en veckas mellanrum.

Vid utskick av enkäter finnas det alltid en risk att respondenterna slarvar när de läser frågorna vilket gör att de inte läser graderingsreglerna ordentligt vilket i sin tur leder till att de graderar fel. Många studenter återkom till författaren med frågor kring just detta vilket misstänkliggör att så kan vara fallet för vissa och det har därför hafts i åtanke vid bearbetning av resultatet.

#### 5.4.4 Kommentar kring felkällor och populationer

Enligt fastighetsregistret är medelarealen för en lantbrukstaxerad fastighet om 99 hektar och medelarealen för åkermark är 12 hektar. I populationen för Jordägareförbundet var medelarealen 2418 hektar och åkerarealen var om 462 hektar. Studien hade som avsikt att avgränsa sig mot större lantbruksfastigheter vilket uppnåddes.

En felmarginal är även att antalet inspektorer om 150 stycken kan variera, detta var en uppskattad siffra från Henric Lagercrantz som är ordförande i skogs-och lantbrukstjänstemannaförbundet. Vilket innebär att siffra kan variera i antal både uppåt och nedåt.

En felmarginal som måste beaktas är att det är inte jämnt fördelat med svarade från de olika utbildningarna. Andelen som läste till mark/växtagronom var förhållandevis liten i jämförelse med lantmästarna som var i majoritet. Därför finns en risk att stickproven från dessa populationen inte stämmer.

Könsfördelningen är inte heller den jämn i studien var det främst kvinnor som deltog vilket kan ge en felaktig bild av könsfördelningen. En felmarginal kan även vara att enkäten endast har intresserat dem som är mer intresserade av jordbruk och produktionslantbruk och är därför mer benägna att söka tjänster inom dessa områden. Totalt var det bortfallet om cirka 80 procent, vilket indikerar på att många inte har svarat eller intresserat sig för studien.

### 5.5 Framtida forskning i ämnet

Uppslag på vidare forskning i ämnet är att till exempel att undersöka intresset från andra utbildningar att i framtiden arbeta som förvaltare och inspektör. Utbildningar som ligger utanför de agrara utbildningarna. Exempelvis utbildningar som jägmästare, skogsmästare, ekonom och civilingenjörer eftersom framförallt förvaltar tjänsten inte krävde någon

specialistkunskap inom ämnena kan detta vara utbildningar som hanterar övriga kunskaper väl och kanske har intresset att arbeta inom dessa områden.

Ytterligare ett uppslag är att undersöka vilka kunskaper som efterfrågas inom andra branscher, exempelvis skogsbranschen. Att möta upp vad som efterfrågas av framtida arbetsgivare mot vad studenterna från skogsmästare och jägmästare och även den skogliga kandidaten som finns på Linneuniversitet kan. Arbetsgivarna kanske efterfrågar mer kunskaper inom ämnen som inte berörs under utbildningarna eller att utbildningarna lägger olika mycket fokus på olika delar. Det som vore intressant är att undersöka vilken utbildningen som bäst möter efterfrågan från arbetslivet.

Ett annat uppslag på vidare forskning är att djupintervjua studenter som går ut från de olika utbildningarna. För att undersöka hur de resonerar och tänker kring förvaltar och inspektorstjänster. Framförallt undersöka varför studenterna i så hög utsträckning säger att de kan tänka sig att arbeta som det när de får en ja eller nej fråga men inte väljer det som alternativ när de får andra yrkesval att välja mellan. Att kartlägga varför studenterna väljer bort yrkesbanan som förvaltare eller inspektor. Det vore även intressant att undersöka vilka andra värden utöver lön som skulle kunna få studenterna att ta anställning som förvaltare eller inspektor. Om tillgång på tjänstebostad, jaktmöjligheter eller övriga förmåner utöver de som är knutna till anställningen. Vad som skulle göra en sådan anställning mer attraktiv för studenterna.

## 6 Slutsatser

Utbudet av de studenter som kan tänka sig att arbeta som förvaltare och inspektor är idag större än efterfrågan, vilket indikerar att det inte kommer uppstå någon direkt rekryteringsbrist i framtiden. Dock finns det faktorer som delvis bevisar motsatsen gällande de kunskaper som efterfrågas för förvaltar- respektive inspektorstjänster även om ingen korrelation mellan utbud och efterfrågan fanns. Studenterna har inte den övergripande kunskap inom alla delar som behövs för att inta en ledande roll i ett lantbruksföretag. De har heller inte den specialistkunskap som krävs för att arbeta som inspektor. Det finns inte heller något större intresse i förhållande till antalet studenter som i framtiden kan tänka sig att arbeta inom dessa områden däremot så verkar det som att det finns tillräckligt många för att möta den framtida efterfrågan. Mellan kunskap som efterfrågas och intresse finns det enbart en korrelation mellan animalieproduktion och HR och ledarskap men inte för övriga nämnda kunskaper.

Studenterna rankar ansvar relativt långt ner bland dem motivationsfaktorer som driver dem vid val av arbete. Det som driver studenterna är prestationsmöjligheter, erkännande och uppskattning samt fasta arbetstider, detta är de motivationsfaktorer som rankas högst av studenterna. Tillsammans med att de flesta vill arbeta med rådgivning till lantbrukare eller med att driva eget lantbruk. Detta skulle därför kunna tolkas som att studenterna helst inte väljer att arbeta som förvaltare eller inspektor vilket innebär ett stort ansvar. De vill hellre arbeta som rådgivare mot lantbruk för att därmed inte få ett lika stort ansvar följt av fasta arbetstider. Om det är ett sviktande intresse bland studenterna att arbeta med dessa frågor i framtiden eller om det är utbildningarna som inte ger studenterna rätt kunskaper är svårt att avgöra, kanske det beror på en kombination. Slutsatsen är att studenterna inte har specialistkunskaperna för att inträda en inspektorstjänst men att de däremot har en mer generell kunskap som lämpar sig bättre för en förvaltartjänst.

### 6.1 Svar på frågeställningar

Frågeställningarna från det inledande kapitlet i rapporten:

- *Vilka egenskaper och kunskaper kommer krävas av framtidens ledare inom de gröna näringarna?*
  - Det som krävs av en förvaltare är en bred kunskapsbas inom alla delar som berör jordbruksfastigheten och företaget. För en inspektorstjänst krävs att personen har mer specialistkunskap inom ämnen som berör det operativa arbetet.
- *Är dagens utbildningar mot jord- och skog relevanta utifrån de krav som idag ställs på ledare inom de gröna näringarna?*
  - Studenterna har idag inte de specialistkunskaper som krävs för att verka i en inspektorstjänst. Studenterna saknar ofta de tillämpbara kunskaper som krävs inom det praktiska jordbruket, vilket framkom under förstudien.
- *Hur är inställningen från agronomstudenterna och lantmästarstudenterna om att i framtiden arbeta inom dessa områden?*
  - Intresset finns hos studenterna att arbeta med de kunskapsområdena som berörs inom förvaltar- och inspektorstjänster. Dock tyder mycket på att studenterna motiveras av prestationsmöjligheter och fasta arbetstider vilket kan leda till att studenterna inte väljer att ta anställning som förvaltare eller inspektor. De vill

inte ha mycket ansvar vilket innebär att de hellre vill ta anställning som rådgivare än att själv inneha mycket ansvar i en förvaltar- eller inspektorstjänst.

- *Anser studenterna att de får relevant utbildning och kunskap?*
  - Studenterna får idag en mer generell och bred kunskapsbas vilket gör dem mer lämpliga för en förvaltartjänst än en inspektorstjänst som kräver mer specialistkunskap vilket de tillfrågade studenterna saknar.
- *Kommer det i framtiden att bli ett rekryteringsproblem?*
  - Generellt går det att utifrån svaren säga att antalet studenter som utexamineras varje år är tillräckligt för att möta de pensionsavgångar för förvaltar- och inspektorstjänster som kommer i framtiden. Därför kommer det inte råda någon rekryteringsbrist för dessa yrkeskategorier, dock är intresset bland studenterna lågt att efter examen söka anställning som förvaltare eller inspektor vid ett lantbruksföretag. Studenterna är mer intresserade att söka anställning som rådgivare eller återförsäljare mot jordbruksföretag än att inneha en ledande befattning inom jordbruket med det ansvar som följer.

## 7 Referenser

### Tryckta källor

- Anttila, Magnus. (2005) Kompetensförsörjning. 3.0 Uppl. Scandbook AB. Falun.
- Bakka, Jörgen. Fivelsdal, Egil. Lindkvist, Lars. (1999). Organisationsteori. Strukturer, Kultur, Processer. 3. Uppl. Sverige. Liber.
- Bryman, Alan (2008). Social Research methods. 3. Uppl. United States. Oxford University. New York.
- Bryman, Alan. ( 2011). Samhällsvetenskapliga metoder. 2:2. Uppl. Malmö. Liber
- Bryman, Alan. Bell, Emma. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 1:4. Uppl. Malmö. Liber
- Chopra, Sunil och Meindl, Peter. (2007). Supply chain management- strategy, planning and operation. 3.0 Uppl. Pearson Education. United States of America.
- Ejlertsson, G. (2014). Enkät i praktiken. Lund: Studentlitteratur.
- Ekstam, Kjell. (2002) Ledarskapets hörnstenar- Fyra framgångsfaktorer. 1:1 Uppl. Malmö. Liber Ekonomi
- Engstrand, Ulla. och Olsson, Ulf. (2003). Variationsanalys och försöksplanering. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, Otto. (2011): PAOU - Personaladministration och organisationsutveckling. Stockholm: Natur och Kultur
- Grant, R.M. (2013): Contemporary Strategy Analysis. 8. Uppl. Great Britain; TJ International
- Hermans Askelöf, Johanna.(2012) Generationsskifte i lantbruksföretag - särskilt ur ett effektivitetsperspektiv. Juridiska institutionen. Uppsala.  
<http://www2.statsvet.uu.se/LinkClick.aspx?fileticket=c8V4bFYM6rM%3D&tabid=843&language=sv-SE>  
[Hämtad den 2016-03-23]
- Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. (2012). Forskningsmetodik. 2.18 Uppl. Lund. Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan. (2002). Hur moderna organisationer fungerar. 2.0 Uppl. Lund Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan. (2008). Hur moderna organisationer fungerar. 2.0 Uppl. Lund Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke. Lund.
- Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan. (2014). Hur moderna organisationer fungerar. 4:1 Uppl. Lund Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag. Ingvar. (2006). Vad, hur och varför. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, Monica. (2008). Intervju som metod. Inter graf AB. Slovenien.
- Lindelöw, Malin. (2008) Kompetensbaserad personalstrategi. 1. Uppl. Scandbook AB. Falun
- McGregor, Douglas. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill. New York.
- Olsson, Kent (2011) Economics of farm management in a global setting. John Wiley & Sons. United States of America.
- Trost, Jan och Hultåker, Oscar (2012). Enkätboken.4:1 Uppl. Lund. Studentlitteratur.

### Digitala källor

- Jordbruksverket, [www.jordbruksverket.se](http://www.jordbruksverket.se)
- a) Jordbruksstatistisk årsbok, företag och företagare 2014a  
<https://www.jordbruksverket.se/download/18.37e9ac46144f41921cd21be1/1403096030636/Kap+2+F%C3%B6retag+och+f%C3%B6retagare.pdf>
- b) Basfakta om svenskt jordbruk  
<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/konsument/faktaochrapporter/basfaktaomsvensktjordbruk.4.5125de613acf69a0f680001878.html> [Hämtad den 2016-02-25]
- c) Jordbruksföretagets kombinationsverksamheter, 2007  
[http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Jordbrukets%20ekonomi/Statistikrapport/20073/20073\\_webbNY.pdf](http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Jordbrukets%20ekonomi/Statistikrapport/20073/20073_webbNY.pdf) [Hämtad den 2016-04-11]
- Jordägareförbundet, [www.jordagarna.se](http://www.jordagarna.se)
- a) Jordägareförbundet, 2015  
<http://jordagarna.se/>
- b) Sveriges jordägareförbund, 2015  
<http://jordagarna.se/sveriges-jordagareforbund/>
- Macklean, 2015
- a) Rapport Insikter nummer 7  
[http://www.macklean.se/siteassets/insikter/Macklean-insikter-nr7\\_Framtiden-ar-gron-.pdf](http://www.macklean.se/siteassets/insikter/Macklean-insikter-nr7_Framtiden-ar-gron-.pdf)
- Netigate, 2015
- a) <http://www.netigate.net/sv/om-foretaget/>
- SCB, Jordbruksverket, Naturvårdsverket och LRF, Hållbarhet i svenskt jordbruk 2012 Skogsbarometern

SCB (2016)

a) Andelen Förvaltare inom skog-och lantbruk SNI kod 1380

[http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START\\_\\_AM\\_\\_AM0208\\_\\_AM0208E/YREG54/table/tableViewLayout1/?rxid=58911659-eb6f-40a5-99c8-d05ce5e200a8](http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__AM__AM0208__AM0208E/YREG54/table/tableViewLayout1/?rxid=58911659-eb6f-40a5-99c8-d05ce5e200a8) [Hämtad den 2016-05-03]

b) Andelen Specialister och rådgivare mot lantbruk SNI kod 2134

[http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START\\_\\_AM\\_\\_AM0208\\_\\_AM0208E/YREG54/table/tableViewLayout1/?rxid=58911659-eb6f-40a5-99c8-d05ce5e200a8](http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__AM__AM0208__AM0208E/YREG54/table/tableViewLayout1/?rxid=58911659-eb6f-40a5-99c8-d05ce5e200a8) [Hämtad den 2016-05-03]

SOU 2015:15. Konkurrenskraftutredningen. Attraktiv, innovativ och hållbar – strategi för en konkurrenskraftig jordbruks- och trädgårdsnäring

Sveriges lantbruksuniversitet, [www.slu.se](http://www.slu.se)

a) Årsredovisning, 2014

<https://internt.slu.se/Documents/internwebben/ledningskansliet/uppfoljning/arsredovisning-2014-slutversion.pdf> [Hämtad den 2016-01-28]

b) Sveriges Lantbruksuniversitet, orter och enheter

<http://www.slu.se/sv/om-slu/orter-och-enheter-vid-slu/orter/> [Hämtad den 2016-01-28]

c) Agronomer, 2015

<http://www.slu.se/sv/utbildning/grundniva/agronom-ekonomi/> [Hämtad den 2016-01-28]

d) Lantmästare, 2015

<http://www.slu.se/sv/utbildning/grundniva/lantmastare/> [Hämtad 2016-01-28]

e) Lantmästare ramschema, 2015

<https://student.slu.se/sv/studier/program/program-pa-grundniva/lantmastare1/ramschema-for-lantmastare-kandidatprogram1/>

Svenska statistikersamfundet (2005). Standard för bortfallsberäkning. <http://statistikframjandet.se/survey/wp-content/uploads/2011/05/bortfallsrapport.pdf>

VERVA (2007) Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning. Stockholm: Verket för

Förvaltningsutveckling. (Ursprungligen författad av Carin Eriksson och Barbro Forsberg, Institutet för personal och företagsutveckling (IPF) vid Uppsala universitet i nära samarbete med Statens kvalitets och kompetens råd, KKR) [<http://arkiv.edelegationen.se/verva/upload/publikationer/2007/betydelsen-av-strategisk-kompetensforsorjning.pdf>] [Hämtad den 2016-04-14]

Volvocars, 2016

<http://www.volvocars.com/se>

## **Personliga intervjuer**

Henric Lagercranz, 2016-05-04

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjufrågor Ägare

### Basfrågor

Din nuvarande position?

Ålder?

Utbildning/bakgrund?

### SLU – nuvarande kompetens och upplevda brister

- Vilka arbetsuppgifter i inspektorsrollen tror du kommer bli viktiga i framtiden?(Skala 1-5 där 1 inte viktigt och 5 mycket viktigt)
- Vilka kunskaper värderar du högst?
  - Duktiga arbetsledare?
  - Duktig/ kunnig inom jordbruket?
  - Terminshandel?
  - Annat?
  - (stolpa gärna 1-5 1 inte viktigt, 5 mycket viktigt)

### Personliga egenskaper och ledarstilar i inspektorsrollen

- Vilka egenskaper anser Du är viktiga när du ska anställa en inspektor?
- Vilken ledarstil anser Du är vanligast förekommande i dagens inspektorsroll och hur tror du denna kommer förändras i framtiden (*Se nedan där olika definitioner av olika ledarstilar presenteras*). Vilket påstående stämmer bäst överens med sin personliga uppfattning av ett bra ledarskap från en inspektor
  - I. ”Jag bestämmer vad som ska utföras och fattar besluten själv och ger inget utrymme för diskussioner”
  - II. ”Jag motiverar alla beslut tillsammans med mina medarbetare och ser gärna att det uppstår en diskussion kring besluten”.
  - III. ”Jag bjuder in till diskussion med min medarbetare innan jag fattar besluten”
  - IV. ”Jag överlåter gärna beslutsfattandet till mina medarbetare.”

### Arbetsuppgifter och arbetsfördelning mellan ägare och inspektor

Hur är arbetsfördelningen mellan Dig och din inspektor? Ägare vs driftledare eller operativ ledare?

- Vilken roll har din inspektor på en skala från driftsledare till förvaltare?
- Hur tror du den fördelningen se ut i framtiden, exempelvis efter ett generationsskifte?
- Vilka är de viktigaste drivkrafterna till en eventuell förändring av inspektorsrollen (teknik, ägarpreferenser, skalutveckling etc).

### Skogsinnehavet på egendomen

- Är skogen på din egendom under förvaltning hos något skogsbolag eller sköts den i egen regi? Av dig som ägare eller din inspektor?
- Kommer det fortsätta vara så i framtiden bedömer du?
- Anser du att inspektoren skall kunna mer om skog och skogsbruk än idag?



## Bilaga 2. Intervjufrågor Förvaltare & Inspektorer

### Basfrågor

Din nuvarande position?

Ålder?

Utbildning/bakgrund?

Hur länge har du arbetat på företaget/gården?

### SLU – nuvarande kompetens och upplevda brister

- Framtida kunskaper, vilka kunskaper tror du kommer krävas av framtida inspektorer?
  - Allmän datakunskap?
  - Terminshandel?
  - HR-frågor och ledarskap?
  - Redovisning, kalkylering, planering, marknadsföring etc?
  - Teknik?
  - Certifieringar?
  - Annat?
- Vad upplever du att i dag främst saknar kompetensmässigt?

### Personliga egenskaper och ledarstilar i inspektorsrollen

- Framtidens egenskaper - vad tror du kommer krävas av framtida inspektorer?
- Vilken ledarstil anser Du själv att du har och hur tror du denna kommer förändras i framtiden? *Se nedan där olika definitioner av olika ledarstilar presenteras. Vilket påstående stämmer bäst överens med sin personliga uppfattning av ditt ledarskap*
  - I. ”Jag bestämmer vad som ska utföras och fattar besluten själv och ger inget utrymme för diskussioner”
  - II. ”Jag motiverar alla beslut tillsammans med mina medarbetare och ser gärna att det uppstår en diskussion kring besluten”.
  - III. ”Jag bjuder in till diskussion med min medarbetare innan jag fattar besluten”
  - IV. ”Jag överlåter gärna beslutsfattandet till mina medarbetare.”

### Nuvarande arbetsuppgifter och inspektorsrollens utveckling

- Hur ser nuvarande arbetstidsfördelningen i % ut mellan följande uppgifter:
  - Arbetsledning
  - Administration
  - Planering
  - Uppföljning
  - ?
- I vilken omfattning tar ägaren del i det operativa arbetet? Taktiskt? Strategiskt?
- Tycker du att synen på inspektorsrollen har ändrats under de år du har arbetat? Vilka stora arbetsuppgifter har tillkommit respektive försvunnit?
- Hur bedömer du att utveckling av inspektorsrollen kommer att se ut de i framtiden?

### Skogsinnehavet på egendomen

- Kunskap om skog?
  - Anser du att det är viktigt att kunna skog i din inspektorsroll idag?
  - Tror du det kommer bli viktigare i framtiden?
  - Hur är dina nuvarande kunskaper om skog och skogsbruk?
  - Anser/önskar du att du skulle behöva mer kunskap om skog?
  - Vad konkret känner du att Du skulle behöva kunna mer om inom skog och skogsbruk?

### **Bilaga 3. Enkätundersökning Sveriges Jordägareförbund**

Hej!

Ni har som medlemmar i Jordägareförbundet blivit utvalda till att delta i denna enkätundersökning om framtidens kompetensförsörjning gentemot de gröna näringarna. Otto von Arnold, Niels Treschow och Gunnar Palme har varit väldigt behjälpliga och anser att denna studie är av stort intresse för förbundet och medlemmarna.

#### **LÄNK TILL ENKÄTUNDERSÖKNING:**

Jag som genomför studien heter Louise Gyllenstierna och skriver mitt examensarbete inom Jägmästarprogrammet. Arbetet skrivs på uppdrag av Kompetenscentrum företagsledning (KCF) vid Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) i Alnarp och kommer att vara en grund för utbildningsprogrammen för SLU.

Syfte med examensarbetet är att kartlägga hur kompetensförsörjningen vad gäller inspektorer och förvaltare kommer se ut i framtiden. Studien lutar sig dels mot denna enkätundersökning till Er som är gårdsägare och dels mot en enkätundersökning till elever verksamma vid de produktionsinriktade programmen vid SLU, dvs. Lantmästare och Agronom. Som en förstudie har personintervjuer med både ägare och inspektorer genomförts.

Jag hoppas Ni finner utfallet av denna studie lika intressant som jag gör och att Ni därför vill delta och hjälpa mig få en så korrekt bild som möjligt. Webbenkäten tar max 10 minuter och göra.

Jag vill väldigt gärna att Ni svarar på enkäten inom 14 dagar.

För ytterligare frågor kring enkäten eller studien så kontakta gärna mig eller verksamhetsledaren för KCF Catharina Alwall Svennefelt

Stort tack på förhand!

Hälsningar

Louise Gyllenstierna

#### **LÄNK TILL ENKÄTUNDERSÖKNING:**

Mer information om KCF [klicka här](#)

Mer information om SLU [klicka här](#)

---

Välkommen!

Denna enkät riktar sig främst till medlemmar som har en fastighet där det bedrivs jordbruk men enkäten behandlar även frågor kring utvecklingen för svenskt jordbruk. Därför önskar jag att så många som möjligt tar sig tid att besvara enkäten!

Enkäten tar cirka 10 minuter att besvara och svaren behandlas helt anonymt.

Stort Tack igen för att Ni tar er tid att besvara min enkät!

Med vänliga hälsningar

Louise Gyllenstierna

1.

Är Ni

- ☐ Man  
☐ Kvinna

Din ålder?

(skriv endast siffror)

---

---

---

---

Har Ni en akademisk utbildning eller motsvarande?

(Flera val är möjliga)

- ☐ Agronom  
☐ Lantmästare  
☐ Driftledare  
☐ Jägmästare  
☐ Skogsmästare  
☐ Skogstekniker  
☐ Annan utbildning. Vad? \_\_\_\_\_

## 2. Företaget

Total omsättning på fastigheten? (Miljoner SEK)

- ☐ 0,5 <  
☐ 1 till 5  
☐ 6 till 10  
☐ 11 till 19  
☐ 20 till 29  
☐ 30 till 39  
☐ 40 till 49  
☐ 50 till 59  
☐ 60 till 100  
☐ 100 eller mer

## 3. Familjefastigheter/ Fastigheter

I vilket län är Er (-a) fastighet (-er) belägen (-na)?

(Flera val är möjliga)

- ☐ Blekinge, K  
☐ Dalarna, W  
☐ Gotland, I  
☐ Gävleborg, X  
☐ Halland, N  
☐ Jämtland, Z  
☐ Jönköping, F  
☐ Kalmar, H  
☐ Kronoberg, G  
☐ Norrbotten, BD  
☐ Skåne, M  
☐ Stockholm, AB  
☐ Södermanland, D  
☐ Uppsala, C  
☐ Värmland, S  
☐ Västerbotten, AC  
☐ Västernorrland, Y  
☐ Västmanland, U  
☐ Västra Götaland, O  
☐ Örebro, T  
☐ Östergötland, E

#### 4. Familjefastigheter/ Fastigheter

Total areal på fastigheten i hektar? (Skriv endast siffror)

---

---

---

---

Areal jordbruk i hektar? (Skriv endast siffror)

---

---

---

---

Areal skog i hektar? (Skriv endast siffror)

---

---

---

---

#### 5. Familjefastigheter/ Fastigheter

Äger Ni fastigheten idag?

- ☐ Ja
- ☐ Ja, genom delägarskap
- ☐ Nej

#### 6. Fastighet och Företaget

Kommer Ni att vara ägare till fastigheten i framtiden?

- ☐ Ja, ensam ägare
- ☐ Ja, delägare
- ☐ Ja, men vet ej ifall genom delägarskap eller som ensam ägare
- ☐ Nej
- ☐ Vet ej

Driver Ni fastigheten aktivt idag?

(Familjemedlem ex. make/a, syskon, kusin eller föräldrar)

- ☐ Ja, ensam
- ☐ Ja, tillsammans med en familjemedlem
- ☐ Nej

I vilken omfattning per år arbetar Ni aktivt på fastigheten idag?

(100% = heltid 40 h/vecka)

- ☐ 76 -100 %
- ☐ 51 - 75 %
- ☐ 26 -50 %
- ☐ 0- 25 %

## 7. Jordbruk

Bedriver Ni växtodling på fastigheten?

- ☐ Ja  
☐ Nej

Bedriver Ni animalieproduktion på fastigheten?

- ☐ Ja  
☐ Nej

Hur många anställda finns det på fastigheten?

Skriv endast siffror

(Heltid, deltid, timanställning)

---

---

---

---

## 8. Familjefastigheter/ Fastigheter

Kommer Ni att ta över den dagliga driften för fastigheten?

- ☐ Ja, absolut  
☐ Ja, troligen  
☐ Nej, troligen inte  
☐ Nej, absolut inte

Om nej

Kommer fastigheten fortsätta att drivas av någon familjemedlem?

- ☐ Ja, absolut  
☐ Ja, troligen  
☐ Nej, troligen inte  
☐ Nej, absolut inte  
☐ Vet ej

## 9. Familjefastigheter och utveckling

Tror Ni utvecklingen av jordbruksföretag kommer gå mot allt större brukningsenheter i framtiden genom samägda förvaltningsbolag?

- ☐ Ja, absolut  
☐ Ja, troligen  
☐ Nej, troligen inte  
☐ Nej, absolut inte

Har Ni en fastighet som drivs gemensamt med andra gårdar under en gemensam företagsledning?

(Flera val är möjliga)

- ☐ Nej  
☐ Ja, genom gemensam företagsledning? (Delad ledning men inget gemensamt bolag. Ex inspektor anställd 80 procent på ena gården och 20 procent på andra)  
☐ Ja, genom gemensamt förvaltningsbolag? (Samägt bolag som driver förvaltningen och arrenderar marken av ägarna)  
☐ Ja, annat (Skriv gärna) \_\_\_\_\_

Tror Ni utvecklingen av jordbruksföretag kommer gå mot större brukningsenheter i framtiden genom förvärv?

- ☐ Ja, absolut  
☐ Ja, kanske  
☐ Nej, troligen inte  
☐ Nej, absolut inte

## 10. Fastigheter och utveckling

### Definition:

**Förvaltare:** Med en förvaltare menas i denna enkät en person som företräder ägaren till fastigheten gentemot de anställda, arrendatorer och hyresgäster etc. Personen företräder även ägarna gentemot myndigheter och har det totalekonomiska ansvaret för gården och driften. Ex: En anställd Verkställande Direktör, VD.

**Inspektor:** Med en Inspektor i denna enkät menas en person som är ansvarig för driften på gården och som leder det operativa arbetet.

**Har Ni idag? Eller planerar Ni att anställa någon förvaltare till fastigheten? (Flera val är möjliga)**

- ☐ Ja, har redan en förvaltare anställd
- ☐ Ja, inom 1 år
- ☐ Ja, inom 5 år
- ☐ Ja, inom 10 år
- ☐ Ja, planer finns men vet ej när i tiden
- ☐ Nej
- ☐ Vet ej

**Har Ni idag? Eller planerar Ni att anställa någon inspektor till fastigheten? (Flera val är möjliga)**

- ☐ Ja, har redan en inspektor anställd
- ☐ Ja, inom 1 år
- ☐ Ja, inom 5 år
- ☐ Ja, inom 10 år
- ☐ Ja, planer finns med vet ej när i tiden
- ☐ Nej
- ☐ Vet ej

## 11. Fastigheter och utveckling

**Vad tror Ni? Är det idag svårt att rekrytera förvaltare?**

- ☐ Ja, mycket svårt
- ☐ Ja, ganska svårt
- ☐ Nej, inte speciellt svårt
- ☐ Nej, inte alls svårt

**Vad tror Ni? Kommer det i framtiden att bli lättare eller svårare att rekrytera förvaltare?**

- ☐ Mycket svårare
- ☐ Lite svårare
- ☐ Lite lättare
- ☐ Mycket lättare

**Vad tror Ni? Är det idag svårt att rekrytera inspektorer?**

- ☐ Ja, mycket svårt
- ☐ Ja, ganska svårt
- ☐ Nej, inte speciellt svårt
- ☐ Nej, inte svårt alls

**Vad tror Ni? Kommer det i framtiden att bli lättare eller svårare att rekrytera inspektorer?**

- ☐ Mycket svårare
- ☐ Lite svårare
- ☐ Lite lättare
- ☐ Mycket lättare

## 12. Fastigheter och utveckling

Det har blivit vanligare att det arbetar personer med en dansk lantbruksutbildning som inspektorer och förvaltare på svenska gårdar. Under förstudien påpekades en rad skillnader mellan danska och svenska lantbruksutbildade personer, både med avseende på egenskaper och kunskaper. Jag vill med följande frågor få Era synpunkter kring detta:

*Kom gärna med synpunkter eller kommentarer även om Ni inte har någon dansk förvaltare eller inspektor anställd. Annars gå vidare till nästa sida.*

**Har ni idag en dansk förvaltare anställd?**

- ☐ Ja  
☐ Nej

**Funderar Ni på att anställa en dansk förvaltare?**

- ☐ Ja, absolut  
☐ Ja, möjligtvis  
☐ Ja, planer finns men vet ej när i tiden  
☐ Nej, troligen inte  
☐ Nej, absolut inte

**Har Ni idag en dansk inspektor anställd?**

- ☐ Ja  
☐ Nej

**Funderar Ni på att anställa en dansk inspektor?**

- ☐ Ja, absolut  
☐ Ja, möjligtvis  
☐ Ja, planer finns men vet ej när i tiden  
☐ Nej, troligen inte  
☐ Nej, absolut inte

**Ifall Ni har en dansk förvaltare/inspektor anställd:**

Stämmer nedan följande påståenden om danskt utbildade förvaltare eller inspektorer jämfört med svenskt utbildade förvaltare eller inspektorer.

1= inte alls, 5= mycket väl

	1	2	3	4	5
Danskt utbildade har mer kunskap och förståelse för modernt jordbruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Danskt utbildade har mer en specialistkunskap om växtodling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Danskt utbildade är mer produktionsinriktade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Danskt utbildade är mer affärsorienterade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Danskt utbildade har bättre förståelse kring kapitalförvaltning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Danskt utbildade är bättre på att planera och administrera det dagliga arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ni som har en dansk inspektor eller förvaltare anställd:**

Vad är anledningen till att Ni har en dansk förvaltare eller inspektor anställd?

---

---

---

---

### 13. Jordbruk

Jag vill även be Er som inte har en förvaltare att fylla i vilka kunskaper Ni anser är viktiga för att leda och driva ett företag inom de gröna näringarna.

Definition:

**Förvaltare:** Med en förvaltare menas i denna enkät en person som företräder ägaren till fastigheten gentemot de anställda, arrendatorer och hyresgäster etc. Personen företräder även ägarna gentemot myndigheter och har det totalekonomiska ansvaret för gården och driften. Ex: En anställd Verkställande Direktör, VD.

Hur viktiga är följande kompetenser hos en förvaltare:

1= Inte alls viktigt, 5= jätteviktigt

	1	2	3	4	5
Ha specialistkunskap om växtodling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse kring animalieproduktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duktig arbetsledare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalhantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR och ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Råvaruhandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse kring finansiell ekonomi och handelsteori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redovisning och bokföring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse och kunskap kring skogsbruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrende- och hyresfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byggnads- och fastighetsskötsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modern lantbruksteknik ex. GPS-styrning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapitalförvaltning ex. kunskap kring aktiemarknad, fonder eller motsvarande ekonomisk investering av kapital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoglig planering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förvalta ett skogsinnehav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse för den skogliga ekonomin och kassaflödena från skogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ifall Ni har en förvaltare anställd:**

Vad upplever Ni att Ni saknar kompetensmässigt hos denne idag?

---



---



---



---



#### 14. Jordbruk

Jag vill även be Er som inte har en inspektor att fylla i vilka kunskaper Ni anser är viktiga för att leda och driva ett företag inom de gröna näringarna.

Definition:

**Inspektor:** Med en Inspektor i denna enkät menas en person som är ansvarig för driften på gården och leder det operativa arbetet.

Hur viktiga är följande kompetenser hos en Inspektor:

1= Inte alls viktigt, 5= jätteviktigt

	1	2	3	4	5
Ha specialistkunskap om växtodling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse kring animalieproduktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duktig arbetsledare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalhantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR och ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Råvaruhandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse kring finansiell ekonomi och handelsteori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redovisning och bokföring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse och kunskap kring skogsbruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrende- och hyresfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byggnads- och fastighetsskötsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modern lantbruksteknik ex. GPS-styrning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapitalförvaltning ex. kunskap kring aktiemarknad, fonder eller motsvarande ekonomisk investering av kapital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoglig planering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förvalta ett skogsinnehav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse för den skogliga ekonomin och kassaflödena från skogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ifall Ni har en inspektor anställd:**

Vad upplever Ni att Ni saknar kompetensmässigt hos denne idag?

---



---



---



---

#### 15. Skog

Bedriver Ni skogsbruk på fastigheten?

- ☐ Ja
- ☐ Nej (Om nej: fortsätt till nästa sida)

*Om ja:*

Hur sköts skogen?

- ☐ Genom förvaltningsavtal med ett skogsbolag
- ☐ Internt på gården, med en anställd skogsförvaltare
- ☐ Gemensam skogsförvaltare som arbetar åt flera fastigheter

Kommer skogen att fortsätta att skötas på samma sätt i framtiden?

- ☐ Ja, absolut
- ☐ Ja, troligen
- ☐ Nej, troligen inte
- ☐ Nej, absolut inte

Stort Tack för Er medverkan!

Önskar Er en fortsatt trevlig dag!

Den färdiga rapporten kommer att bli tillgänglig via Jordägarförbundet och Sveriges lantbruksuniversitet.

Med vänliga hälsningar  
Louise Gyllensjö

För frågor eller synpunkter på enkäten, kontakta gärna mig.

Mail: logy0001@stud.slu.se

## **Bilaga 4. Enkätundersökning Studenter vid Sveriges lantbruksuniversitet**

Hej!

Jag heter Louise Gyllenstierna och skriver mitt examensarbete inom Jägmästarprogrammet. Arbetet skrivs på uppdrag av Kompetenscentrum företagsledning (KCF) vid Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) i Alnarp och kommer att vara en grund för utbildningsprogrammen för SLU.

Syftet med examensarbetet är att kartlägga hur kompetensförsörjningen vad gäller inspektorer och förvaltare kommer se ut i framtiden. Studien lutar sig dels mot denna enkätundersökning till Er som studenter verksamma vid de produktionsinriktade programmen vid SLU, dvs. Lantmästare och Agronom. Samt en enkätundersökning som har utgått till medlemmar i Sveriges Jordägareförbund.

Lägg 5 minuter på att svara på en liten enkät, skicka sedan ett mail till mig med namn och adress så är Ni med i utlottningen av ett par Urbanears hörlurar. Detta är självklart frivilligt! Ni som redan har svarat kan göra detta i efterhand.

Länk till enkäten: <https://www.netigate.se/a/s.aspx?s=275590X55003465X96993>

Hjälp en student att bli klar med sitt examensarbete och påverka samtidigt SLUs utbildningar som Ni läser på idag! Er utbildning Er framtid!

Tack för hjälpen!

Länk till enkäten: <https://www.netigate.se/a/s.aspx?s=275590X55003465X96993>

Med vänliga hälsningar  
Louise Gyllenstierna  
Jägmästarkurs 11/16  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences



1.

Är Du:

- ☐ Man  
☐ Kvinna

Vilken utbildning läser Du?

- ☐ Mark/växtagronom  
☐ Ekonomiagronom  
☐ Husdjursagronom  
☐ Lantmästare

Hur många år har Du läst på utbildningen?

- ☐ 0,5  
☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

2.

Har Du något jordbruksanknytning inom Din familj eller släkt?

- ☐ Ja  
☐ Nej

3.

Definition:

**Förvaltare:** Med en förvaltare menas i denna enkät en person som företräder ägaren till fastigheten gentemot de anställda, arrendatorer och hyresgäster etc. Personen företräder även ägarna gentemot myndigheter och har det totalekonomiska ansvaret för gården och driften. En anställd verkställande direktör, VD.

**Inspektor:** Med en inspektor i denna enkät menas en person som är ansvarig för driften på gården och leder och fördelar arbetet. Personen har även det operativa ansvaret för såddtidpunkt och skördetidpunkt.

Vad vill Du helst arbeta med efter avslutad utbildning? (Flera val är möjliga)

- ☐ Bank  
☐ Länsstyrelse  
☐ Kommun  
☐ Återförsäljare mot jordbruk (ex Väderstad, Lantmännen)  
☐ Försäkringsbolag (Länsförsäkringar, Gjensidige)  
☐ Fastighetsmäklare  
☐ Konsultbolag mot ekonomi (ex LRF Konsult)  
☐ Driva eget lantbruk  
☐ Rådgivare mot lantbruk  
☐ Inspektor på en större fastighet  
☐ Förvaltare för större fastigheter  
☐ Annat? Skriv gärna \_\_\_\_\_

4.

	1	2	3	4	5
Hur gärna vill Du arbeta med produktionslantbruk efter examen? 1=inte alls 5=Väldigt gärna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5. Definition:

**Förvaltare:** Med en förvaltare menas i denna enkät en person som företräder ägaren till fastigheten gentemot de anställda, arrendatorer och hyresgäster etc. Personen företräder även ägarna gentemot myndigheter och har det totalekonomiska ansvaret för gården och driften. En anställd verkställande direktör, VD.

**Inspektor:** Med en inspektor i denna enkät menas en person som är ansvarig för driften på gården och leder och fördelar arbetet. Personen har även det operativa ansvaret för såddtidpunkt och skördetidpunkt.

Kan Du tänka dig att i framtiden arbeta som Förvaltare på en gård?

- ☐ Ja, absolut
- ☐ Ja, troligen
- ☐ Nej, troligen inte
- ☐ Nej, absolut inte
- ☐ Vet ej

Kan Du tänka dig att i framtiden arbeta som Inspektor på en gård?

- ☐ Ja, absolut
- ☐ Ja, troligen
- ☐ Nej, troligen inte
- ☐ Nej, absolut inte
- ☐ Vet ej

## 6.

Vilka faktorer anser Du kommer vara viktiga/motivera Dig i Ditt framtida arbetsliv?

Rangordna dem 1 till 15

1=Mest viktigt 15=Minst viktigt

**OBS! Du kan inte välja flera alternativ med samma värde!**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Erkännande, uppskattning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prestationsmöjligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möjligheter att växa i arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Befordringsmöjligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mellanmänskliga relationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ledning (Chefer ovanför dig)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Företagspolitik och struktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsförhållanden (fysiska arbetsförhållanden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetets innehåll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möjlighet till balans mellan arbete och privatliv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statusförhållanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trygghet i anställningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fasta arbetstider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.

Anser Du att Du idag har nödvändig kunskap inom följande områden?  
1= Ingen kunskap alls 5= Mycket god kunskap

	1	2	3	4	5
Specialistkunskap om växtodling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialistkunskap kring animalieproduktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duktig arbetsledare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalhantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR och ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Råvaruhandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunskap/förståelse kring handels- och finansieringsfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redovisning och bokföring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skogsbruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrende och hyresfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byggnads och fastighetsskötsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderna lantbrukstekniken ex. GPS-styrning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoglig planering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förvalta ett skogsinnehav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse för den skogliga ekonomin och kassaflöden från skogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.

Hur intressant är följande områden för Dig i Ditt framtida yrkesliv?  
1=inte alls intressant 5= Jätteintressant

	1	2	3	4	5
Ha specialistkunskap om växtodling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specialistkunskap kring animalieproduktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duktig arbetsledare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalhantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR och ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Råvaruhandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunskap/förståelse kring handels- och finansieringsfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redovisning och bokföring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skogsbruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrende och hyresfrågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byggnads och fastighetsskötsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderna lantbrukstekniken ex. GPS-styrning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skoglig planering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förvalta ett skogsinnehav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förståelse för den skogliga ekonomin och kassaflöden från skogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Stort Tack för att Ni tog er tid att besvara min enkät!

Har ni frågor eller synpunkter så kontakta gärna mig på:  
logy0001@stud.slu.se

Med vänliga hälsningar  
Louise Gyllensjö

## **Bilaga 5. Påminnelsebrev Sveriges Jordägareförbund**

Stort Tack till alla Er som har fyllt i enkäten!

**Ni som redan fyllt i enkäten kan bortse från detta mail!**

Detta är en påminnelse om att fylla i enkäten, jag vill även förtydliga om att enkäten även vänder sig till medlemmar som inte har en anställd inspektor eller förvaltare, eftersom Era synpunkter kring utbildningarna inom de gröna näringarna är minst lika viktiga.

**[Länk till enkätundersökning](#)**

Desto fler som tar sig tid att besvara enkäten desto bättre resultat.

Stort tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Louise Gyllenstierna



## **Bilaga 6. Påminnelse SLU**

### **PÅMINNELSE 1 & 2 Framtidens kompetensförsörjning**

**Stort Tack till alla Er som redan har besvarat enkäten! Enkäten stänger på onsdag den 20 april och jag hoppas så många som möjligt svarar på enkäten! Tack på förhand!**

**Länk till enkäten:** <https://www.netigate.se/a/s.aspx?s=275590X55003465X96993>

**Hjälp mig att få klart mitt examensarbete och påverka samtidigt utbildningarna vid SLU. Plus att du kan VINNA ett par Urbanears hörlurar som passar perfekt nu till sommaren!**

**OBS! En liten notis vid fråga 9 som handlar om att rangordna olika alternativ så går det inte att välja samma siffra två gånger utan frågan är konstruerad så att ni måste rangordna de olika alternativen. Tack på förhand!**

Lägg 5 minuter på att svara på en liten enkät, skicka sedan ett mail till mig med namn och adress så är Ni med i utlottningen av ett par Urbanears hörlurar. Detta är självklart frivilligt! Ni som redan har svarat kan göra detta i efterhand.

**Tack för hjälpen!**

**Länk till enkäten:** <https://www.netigate.se/a/s.aspx?s=275590X55003465X96993>

Med vänliga hälsningar!

Louise Gyllenstierna

Jägmästarkurs 11/16

**Sveriges lantbruksuniversitet**

**Swedish University of Agricultural Sciences**

## Bilaga 7. Examina SLU

Antal personer med examen												
	▼ 2012		2012 Summa	▼ 2013		2013 Summa	▼ 2014		2014 Summa	▼ 2015		2015 Summa
Från utbildningsprogram:	▼ K	M		K	M		K	M		K	M	
► Lantmästare	13	32	45	17	24	41	16	32	48	10	27	37
Lantmästarexamen	13	32	45	16	24	40	13	25	38	7	21	28
Kandidatexamen		1	1	2	4	6	10	14	24	5	16	21
► Agronom - mark/växt	9	5	14	10	8	18	5	6	11	14	6	20
Agronomexamen	9	2	11	7	7	14	3	4	7	14	6	20
Ekonomie kandidat		1	1									
Filosofie kandidatexamen		1	1					1	1			
Filosofie magister				1		1						
Kandidatexamen	2	2	4	4	5	9	2	1	3	5	1	6
Magisterexamen	1		1		1	1						
Masterexamen		1	1	2	1	3		1	1	8		8
► Agronom - ekonomi	18	12	30	24	21	45	25	15	40	41	23	64
Agronomexamen	8	7	15	9	11	20	9	9	18	19	15	34
Ekonomie kandidatexamen	4	2	6	16	12	28	18	9	27	20	12	32
Ekonomie magister				1	1	2				2		2
Ekonomie masterexamen							6	2	8	14	7	21
Filosofie kandidatexamen	1		1									
Filosofie magister					1	1						
Kandidatexamen	8	6	14	5	2	7	1	1	2	3	2	5
Magisterexamen	1		1		1	1						
Masterexamen	4	3	7	5	6	11	2	1	3	2	3	5
► Agronom - husdjur	15	2	17	36		36	20	1	21	36	1	37
Agronomexamen	11	1	12	28		28	14		14	30		30
Filosofie kandidatexamen	1		1									
Filosofie magister		1	2									
Kandidatexamen	11	1	12	27		27	16	1	17	28	1	29
Magisterexamen	1		1									
Masterexamen	9	1	10	24		24	14		14	23	1	24
Veterinärexamen							1		1			
Totalsumma	55	51	106	87	53	140	66	54	120	100	57	157

# **Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala**

## **Rapporter/Reports**

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
20. Hannerz, M. & Bohlin, F., 2012. Markägares attityder till plantering av poppel, hybridasp och *Salix* som energigrödor – en enkätundersökning. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
21. Nilsson, D., Nylinder, M., Fryk, H. & Nilsson, J. 2012. Mätning av grothals. *Measuring of fuel chips*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
22. Sjöstedt, V. 2013. *The Role of Forests in Swedish Media Response to Climate Change – Frame analysis of media 1992-2010*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Nylinder, M. & Fryk, H. 2014. Mätning av delkvistad energived. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

## Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeckter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnett i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationshipship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andrä, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörstudenter uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kunders uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? - A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. *Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

72. Andersson, J. 2011. Investeringsbeslut för kraftvärmeproduktion i skogsindustrin. *Investment decisions for CHP production in The Swedish Forest Industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
73. Bexell, R. 2011. Hög fyllnadsgrad i timmerlagret – En fallstudie av Holmen Timbers sågverk i Braviken. *High filling degree in the timber yard – A case study of Holmen Timber's sawmill in Braviken*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
74. Bohlin, M. 2011. Ekonomisk utvärdering av ett grantimmersortiment vid Bergkvist Insjön. *Economic evaluation of one spruce timber assortment at Bergkvist Insjön*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
75. Enqvist, I. 2011. Psykosocial arbetsmiljö och riskbedömning vid organisationsförändring på Stora Enso Skutskär. *Psychosocial work environment and risk assessment prior to organizational change at Stora Enso Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
76. Nylinder, H. 2011. Design av produktkalkyl för vidareförädlade trävaror. *Product Calculation Design For Planed Wood Products*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
77. Holmström, K. 2011. Viskosmassa – framtid eller fluga. *Viscose pulp – fad or future*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
78. Holmgren, R. 2011. Norra Skogsägarnas position som trävaruleverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln i Sverige och Norge. *Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier – A market investigation towards the builder-merchant segment in Sweden and Norway*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
79. Carlsson, A. 2011. Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information. *Evaluation and analysis of harvesting contractors on the basis of public financial information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
80. Karlsson, A. 2011. Förutsättningar för betalningsgrundande skördarmätning hos Derome Skog AB. *Possibilities for using harvester measurement as a basis for payment at Derome Skog AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
81. Jonsson, M. 2011. Analys av flödesekonomi - Effektivitet och kostnadsutfall i Sveaskogs verksamhet med skogsbränsle. *Analysis of the Supply Chain Management - Efficiency and cost outcomes of the business of forest fuel in Sveaskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
82. Olsson, J. 2011. Svensk fartygsimport av fasta trädbaserade biobränslen – en explorativ studie. *Swedish import of solid wood-based biofuels – an exploratory study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
83. Ols, C. 2011. Retention of stumps on wet ground at stump-harvest and its effects on saproxylic insects. Bevarande av stubbar vid stubbrytning på våt mark och dess inverkan på vedlevande insekter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
84. Börjegen, M. 2011. Utvärdering av framtida mätmetoder. *Evaluation of future wood measurement methods*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
85. Engström, L. 2011. Marknadsundersökning för högvärdiga produkter ur klenkubb. *Market survey for high-value products from thin sawn timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
86. Thorn-Andersen, B. 2012. Nuanskaffningskostnad för Jämtkrafts fjärrvärmeanläggningar. *Today-acquisition-cost for the district heating facilities of Jämtkraft*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
87. Norlin, A. 2012. Skogsägarföreningarnas utveckling efter krisen i slutet på 1970-talet – en analys av förändringar och trender. *The development of forest owners association's in Sweden after the crisis in the late 1970s – an analysis of changes and trends*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
88. Johansson, E. 2012. Skogsbränslebalansen i Mälardalsområdet – Kraftvärmeverkens syn på råvaruförsörjningen 2010-2015. *The balance of wood fuel in the region of Mälardalen – The CHP plants view of the raw material supply 2010-2015*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
89. Biruk, K. H. 2012. *The Contribution of Eucalyptus Woodlots to the Livelihoods of Small Scale Farmers in Tropical and Subtropical Countries with Special Reference to the Ethiopian Highlands*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
90. Otuba, M. 2012. *Alternative management regimes of Eucalyptus: Policy and sustainability issues of smallholder eucalyptus woodlots in the tropics and sub-tropics*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
91. Edgren, J. 2012. *Sawn softwood in Egypt – A market study*. En marknadsundersökning av den Egyptiska barrträmarknaden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
92. Kling, K. 2012. *Analysis of eucalyptus plantations on the Iberian Peninsula*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
93. Heikkinen, H. 2012. Mätning av sorteringsdiameter för talltimmer vid Kastets sågverk. *Measurement of sorting diameter for pine logs at Kastet Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

94. Munthe-Kaas, O. S. 2012. Markedsanalyse av skogsforsikring i Sverige og Finland. *Market analysis of forest insurance in Sweden and Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
95. Dietrichson, J. 2012. Specialsortiment på den svenska rundvirkesmarknaden – En kartläggning av virkeshandel och -mätning. *Special assortments on the Swedish round wood market – A survey of wood trade and measuring*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
96. Holmquist, V. 2012. Timmerlängder till Iggesunds sågverk. *Timber lengths for Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
97. Wallin, I. 2012. *Bioenergy from the forest – a source of conflict between forestry and nature conservation? – an analysis of key actor's positions in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
98. Ederyd, M. 2012. Användning av avverkningslikvider bland svenska enskilda skogsägare. *Use of harvesting payments among Swedish small-scale forest owners*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
99. Högberg, J. 2012. Vad påverkar marknadsvärdet på en skogsfastighet? - En statistisk analys av markvärdet. *Determinants of the market value of forest estates. - A statistical analysis of the land value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
100. Sääf, M. 2012. Förvaltning av offentliga skogsfastigheter – Strategier och handlingsplaner. *Management of Municipal Forests – Strategies and action plans*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
101. Carlsson, S. 2012. Faktorer som påverkar skogsfastigheters pris. *Factors affecting the price of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
102. Ek, S. 2012. FSC-Fairtrade certifierade trävaror – en marknadsundersökning av två byggvaruhandlare och deras kunder. *FSC-Fairtrade labeled wood products – a market investigation of two builders' merchants, their business customers and consumers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
103. Bengtsson, P. 2012. Rätt pris för timmerråvaran – en kalkylmodell för Moelven Vänerply AB. *Right price for raw material – a calculation model for Moelven Vänerply AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
104. Hedlund Johansson, L. 2012. Betalningsplaner vid virkesköp – förutsättningar, möjligheter och risker. *Payment plans when purchasing lumber – prerequisites, possibilities and risks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
105. Johansson, A. 2012. *Export of wood pellets from British Columbia – a study about the production environment and international competitiveness of wood pellets from British Columbia*. Träpelletsexport från British Columbia – en studie om förutsättningar för produktion och den internationella konkurrenskraften av träpellets från British Columbia. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
106. af Wählberg, G. 2012. Strategiska val för Trivselhus, en fallstudie. *Strategic choices for Trivselhus, a case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
107. Norlén, M. 2012. Utvärdering av nya affärsområden för Luna – en analys av hortikulturindustrin inom EU. *Assessment of new market opportunities for Luna – an analysis of the horticulture industry in the EU*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
108. Pilo, B. 2012. Produktion och beståndsstruktur i fullskiktad skog skött med blädningsbruk. *Production and Stand Structure in Uneven-Aged Forests managed by the Selection System*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
109. Elmkvist, E. 2012. Den ekonomiska konsekvensen av ett effektiviseringsprojekt – fallet förbättrad timmersortering med hjälp av röntgen och 3D-mätning. *The economic consequences of an efficiency project - the case of improved log sorting using X-ray and 3D scanning*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
110. Pihl, F. 2013. Beslutsunderlag för besökarundersökningar - En förstudie av Upplandsstiftelsens naturområden. *Decision Basis for Visitor Monitoring – A pre-study of Upplandsstiftelsen's nature sites*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
111. Hulusjö, D. 2013. *A value chain analysis for timber in four East African countries – an exploratory case study*. En värdekedjeanalys av virke i fyra Östafrikanska länder – en explorativ fallstudie. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
112. Ringborg, N. 2013. Likviditetsanalys av belånade skogsfastigheter. *Liquidity analysis of leveraged forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
113. Johnsson, S. 2013. Potential för pannvedsförsäljning i Nederländerna - en marknadsundersökning. *Potential to sell firewood in the Netherlands – a market research*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
114. Nielsen, C. 2013. Innovationsprocessen: Från förnyelsebart material till produkt. *The innovation process: From renewable material to product*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
115. Färdeman, D. 2013. Förutsättningar för en lyckad lansering av "Modultrall" - En studie av konsumenter, små byggföretag och bygghandeln. *Prerequisites for a successful launch of Modular Decking - A study of consumers, small building firms and builders merchants firms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala



116. af Ekenstam, C. 2013. Produktionsplanering – fallstudie av sågverksplanering, kontroll och hantering. *Production – case study of sawmill Planning Control and Management*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
117. Sundby, J. 2013. Affärsrådgivning till privatskogsägare – en marknadsundersökning. *Business consultation for non-industry private forest owners – a market survey*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
118. Nylund, O. 2013. Skogsbränslekedjan och behov av avtalsmallar för skogsbränsleentreprenad. *Forest fuel chain and the need for agreement templates in the forest fuel industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
119. Hoflund, P. 2013. Sågklassläggning vid Krylbo såg – En studie med syfte att öka sågutbytet. *Saw class distribution at Krylbo sawmill - a study with the aim to increase the yield*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
120. Snögren, J. 2013. Kundportföljen i praktiken – en fallstudie av Orsa Lamellträ AB. *Customer portfolio in practice – a case study of Orsa Lamellträ AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
121. Backman, E. 2013. Förutsättningar vid köp av en skogsfastighet – en analys av olika köparens kassaflöde vid ett fastighetsförvärv. *Conditions in an acquisition of a forest estate – an analysis of different buyers cash flow in a forest estate acquisition*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
122. Jacobson Thalén, C. 2013. Påverkan av e-handels framtida utveckling på pappersförpackningsbranschen. *The future impact on the paper packaging industry from online sales*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
123. Johansson, S. 2013. Flödesstyrning av biobränsle till kraftvärmeverk – En fallstudie av Ryaverket. *Suggestions for a more efficient flow of biofuel to Rya Works (Borås Energi och Miljö AB)*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
124. von Ehrenheim, L. 2013. *Product Development Processes in the Nordic Paper Packaging Companies: An assessments of complex processes*. Produktutvecklingsprocesser i de nordiska pappersförpackningsföretagen: En analys av komplexa processer. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
125. Magnusson, D. 2013. Investeringsbedömning för AB Karl Hedins Sågverk i Krylbo. *Evaluation of an investement at AB Karl Hedin's sawmill in Krylbo*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
126. Fernández-Cano, V. 2013. Epoxidiserad linolja som hydrofob substans för träskydd - teknologi för behandling och egenskaper av modifierat trä. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
127. Lönnqvist, W. 2013. Analys av värdeoptimeringen i justerverket – Rörvik Timber. *Analysis of Value optimization in the final grading – Rörvik Timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
128. Pettersson, T. 2013. Rätt val av timmerråvara – kan lönsamheten förbättras med en djupare kunskap om timrets ursprung? *The right choice of saw logs – is it possible to increase profitability with a deeper knowledge about the saw logs' origin?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
129. Schotte, P. 2013. Effekterna av en ny råvara och en ny produktmix i en komponentfabrik. *Effects of a new raw material and a new productmix in a component factory*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
130. Thiger, E. 2014. Produktutveckling utifrån nya kundinsikter. *Product development based on new customer insights*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
131. Olsson, M. 2014. Flytande sågklassläggning på Iggesund sågverk. *Flexible sorting of logs at Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
132. Eriksson, F. 2014. Privata skogsägars betalningsvilja för skogsförvaltning. *Non- industrial private forest owners' willingness to pay for forest administration*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
133. Hansson, J. 2014. Marknadsanalys av douglasgran (*Pseudotsuga menziesii* [Mirb.] Franco) i Sverige, Danmark och norra Tyskland. *Market analysis of douglas fir (Pseudotsuga menziesii [Mirb.] Franco) in Sweden, Denmark and northern Germany*.
134. Magnusson, W. 2014. *Non-state actors' role in the EU forest policy making – A study of Swedish actors and the Timber Regulation negotiations*. Icke statliga aktörers roll i EU:s skogspolitik – En studie av svenska aktörer i förhandlingarna om timmerförordningen. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
135. Berglund, M. 2014. Logistisk optimering av timmerplan – En fallstudie av Kåge såg. *Logistical optimization of the timber yard – A case study of Kåge såg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
136. Ahlbäck, C.H. 2014. Skattemässiga aspekter på generationsskiftet av skogsfastigheter. *Fiscal aspects of ownership succession within forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
137. Wretemark, A. 2014. Skogsfastigheters totala produktionsförmåga som förklarande variabel vid prissättning. *Forest estate timber producing capability as explainabler variable for pricing*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

138. Friberg, G. 2014. En analysmetod för att optimera skotning mot minimerad körsträcka och minimerad påverkan på mark och vatten. *A method to optimize forwarding towards minimized driving distance and minimized effect on soil and water*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
139. Wetterberg, E. 2014. Spridning av innovationer på en konkurrensutsatt marknad. *Diffusion of Innovation in a Competitive Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
140. Zander, E. 2014. Bedömning av nya användningsområden för sågade varor till olika typer av emballageprodukter. *Assessment of new packaging product applications for sawn wood*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
141. Johansson, J. 2014. *Assessment of customers' value-perceptions' of suppliers' European pulp offerings*. Bedömning av Europeiska massakunders värdeuppfattningar kring massaproducenters erbjudanden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
142. Odlander, F. 2014. Att upprätta ett konsignationslager – en best practice. *Establishing a consignment stock – a best practice*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
143. Levin, S. 2014. *The French market and customers' perceptions of Nordic softwood offerings*. Den franska marknaden och kundernas uppfattning om erbjudandet av nordiska sågade trävaror. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
144. Larsson, J. 2014. *Market analysis for glulam within the Swedish construction sector*. Marknadsanalys för limträ inom den svenska byggbranschen. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
145. Eklund, J. 2014. *The Swedish Forest Industries' View on the Future Market Potential of Nanocellulose*. Den svenska skogsindustrins syn på nanocellulosans framtida marknadspotential. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
146. Berglund, E. 2014. *Forest and water governance in Sweden*. Styrning av skog och vatten i Sverige. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
147. Anderzén, E. 2014. Svenska modebranschens efterfrågan av en svensktillverkad cellulosebaserad textil. *The Swedish fashion industry's demand for Swedish-made cellulose-based textiles*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
148. Gemmel, A. 2014. *The state of the Latvian wood pellet industry: A study on production conditions and international competitiveness*. Träpelletsindustrin i Lettland: En studie i produktionsförhållanden och internationell konkurrenskraft. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
149. Thorning, A. 2014. Drivkrafter och barriärer för FSC-certifiering inom försörjningskedjan till miljöcertifierade byggnader. *Drivers and barriers for FSC certification within the supply chain for environmentally certified buildings*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
150. Kvick, L. 2014. Cellulosebaserade textilier - en kartläggning av förädlingskedjan och utvecklingsprojekt. *Cellulose based textiles - a mapping of the supply chain and development projects*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
151. Ahlgren, A. 2014. *A Swedish national forest programme – participation and international agreements*. Ett svenskt skogsprogram – deltagande och internationella överenskommelser. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
152. Ingmar, E. 2015. *An assessment of public procurement of timber buildings – a multi-level perspective of change dynamics within the Swedish construction sector*. En analys av offentliga aktörer och flervåningshus i trä – ett socio-tekniskt perspektiv på djupgående strukturella förändringar inom den svenska byggsektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
153. Widenfalk, T. 2015. Kartläggning och analys av utfrakter vid NWP AB. *Mapping and analysis of transport of sawn good at NWP AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
154. Bolmgren, A. 2015. Hur arbetar lönsamma skogsmaskinentreprenörer i Götaland? *How do profitable forest contractors work in Götaland?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
155. Knutsson, B. 2015. Ägarkategoriens och andra faktorer inverkan på skogsfastigheters pris vid försäljning. *The effect of ownership and other factors effect on forest property's price at the moment of sale*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
156. Röhfors, G. 2015. Däckutrustningens påverkan på miljö och driftsekonomi vid rundvirkestransport. *The tire equipment's effect on environment and operating costs when log hauling*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
157. Matsson, K. 2015. *The impact of the EU Timber Regulation on the Bosnia and Herzegovinian export of processed wood*. Effekterna av EU:s förordning om timmer på exporten av träprodukter från Bosnien och Herzegovina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
158. Wickberg, H. 2015. Kortare timmer till sågen, en fallstudie om sänkt stötmån. *Shorter timber to the sawmill, a case study on reduced trim allowance*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

159. Gräns, A. 2015. Konstruktörers syn på trä som konstruktionsmaterial - Utbildning och information. *Wood as a construction material from the structural engineer's point of view - Education and information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
160. Sydh Göransson, M. 2015. Skogsindustrins roll i bioekonomin – Vad tänker riksdagspolitikerna? *The forest industry's role in the bioeconomy – What do Swedish MPs think of it?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
161. Lööf, M. 2015. En systemanalys av tyngre lastbilers påverkan på tågtransporter. *An analysis on the effects of heavier vehicles impact on railway transportation*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
162. Bergkvist, S. 2015. Trähusindustrins marknadsföring av klimatfördelar med trä – en studie om kommunikationen beträffande träbyggandets klimatfördelar. *The Wooden house industry marketing of climate benefits of wood - A study on the communication of climate benefits of wood construction*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
163. Nordgren, J. 2015. Produktkalkyl för vidareförädlade produkter på Setra Rolfs såg & hyvleri. *Product calculation for planed wood products at Setra Rolfs saw & planingmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
164. Rowell, J. 2015. Framtidens påverkan på transport- och hanteringskostnader vid försörjning av skogsbränsle till kraftvärmeverk. *Future Impact on Transport- and Handling Costs at Forest fuel Supply to a Combined Heat and Powerplant*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
165. Nylinder, T. 2015. Investeringskalkyl för lamellsortering i en limträfabrik. *Investment Calculation of lamella sorting in a glulam factory*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
166. Mattsson, M. 2015. Konsekvenser vid förbättrad leveranssäkerhet och avvikelserapportering för timmerleveranser. *Consequences of improved delivery reliability and deviation reporting of log supplies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
167. Fridell, P. 2016. Digital marknadsföring av banktjänster mot yngre skogs- och lantbruksintresserade personer. *Digital marketing of banking services to younger forestry and agricultural interested persons*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
168. Berntsson, K. 2016. Biobaserat mervärde i förpackningsindustrin. *Bio-based added value in packaging industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
169. Thelin, I. 2016. Stillestånd för rundvirkesbilar utan kran – En studie i effekter och orsaker till icke-värdeskapande tid. *Production shortfalls for log transportation companies without crane – A study of effects and causes for non value-creating time*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
170. Norrman, M. 2016. Kundnöjdhet vid jord-och skogsaffärer – Fallet Areal. *Customer satisfaction in agriculture and forest property conveys – the case Areal*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
171. Paulsson, A. 2016. Biobaserad marktäckning i svenskt jordbruk och trädgårdsnäring – en behovsanalys. *Biobased Mulching in Swedish Agriculture and Horticulture – a Customer Need's analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
172. Stenlund, A. 2016. Kommunikation av hållbarhetsarbete inom svensk skogsindustri – en fallstudie av Södra Skogsägarnas Gröna bokslut. *Communicating Corporate Social Responsibility – a case study approach within Swedish forest industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
173. Gyllenstierna, L. 2016. Framtidens kompetensförsörjning till jordbruksföretag – Tillgång och efterfrågan på framtida ledare mot svenska jordbruksföretag. *Future supply of labour to the agricultural industry – Supply and demand of the future managers within Swedish agricultural companies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Distribution  
Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för skogens produkter  
Department of Forest Products  
Box 7008  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00  
Fax: +46 (0) 18 67 34 90  
E-mail: [sprod@slu.se](mailto:sprod@slu.se)